

أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى عينة من العاملين بالجامعة

د / لمياء عيد عطا إبراهيم

المقدمة:

لما كان العمل اليومي يعتمد على التفاعل بين الأفراد على اختلاف أفكارهم وميولهم واتجاهاتهم وخصائصهم الشخصية، أصبح الصراع بين الأفراد والجماعات في المنظمات حقيقة لا يمكن إنكارها، فهو أمر حتمي تتعدد أشكاله وصوره وأساليب التعامل معه، ما بين صراع سلبي يقف عائقاً أمام تحقيق أهداف المؤسسة، وصراع إيجابي يدعم أهداف المؤسسة، وصراع بين الأفراد بعضهم البعض (الصراع البيئشخصي) وصراع بين الأفراد والجماعات معبراً عن حالة من الاستياء وعدم الرضا نتيجة لتصادم المصالح والأهداف والقيم والرغبات والآراء والاتجاهات. ويتم التعبير عن تلك الحالة بالعديد من الأساليب مثل: التسامى، أو التعويض، أو الانسحاب، أو التبرير، أو الإسقاط والإجبار، أو التعاون، أو المواجهة والتلطيف، أو التشويه والشاية.

وتتناول الدراسة الحالية الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة بوصفه حالة سلبية يستخدم لها الأفراد أساليب تتمثل في الانسحاب، والتعاون، والاسترضاء والموائمة، والتنافس، والحل الوسط. وتحاول الدراسة أن تربط بين هذه الأساليب والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية المتمثلة في العصابية، والانبساطية، والمقبولية، والانفتاح على الخبرة، وبقظة الضمير.

ومن خلال تلك العلاقة تجيب الدراسة على العديد من الأسئلة التي توضح أسباب الصراعات بين العاملين بالجامعة، وكيف أنها ترتبط بخصائصهم الشخصية أكثر مما ترتبط بموضوع الصراع أو نوعيته أو الموقف الذي يظهر فيه وتوضح لنا الدراسة أيضاً كيف أن بعض الأفراد ينجحون في إدارة وحل الصراع بينما يفشل الآخرون، وما الأسلوب الأكثر شيوعاً بين العاملين في حل وإدارة الصراع؟

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة دراسات الخاصة بأساليب إدارة الصراع ودراسات خاصة بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية ففي دراسة (زيدان) ٢٠١٧ بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. اتضح ان هناك علاقة إيجابية بين عوامل الشخصية (العصابية والانبساطية والمقبولية والانفتاح علي الخبرة وبقظه الضمير) وأساليب إدارة الصراع ولكن بنسب مختلفة تأكد ان من انها اهم من الاطار التنظيمي داخل المنظمة وانها تؤثر

بشكل أكبر داخل محيط المنظمة .

كما تناولت. ففي دراسة قام بها (شالكيدو) ٢٠١١ عن العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والسمات الشخصية للمديرين في الجامعة اتضح أن هناك علاقة بين أسلوب التكامل والتسوية لدى الذكور والإناث، وأن هناك علاقة ارتباطية سلبية بين أسلوب التكامل والتسوية ، بحيث ينخفض استخدام المديرين لهذا الأسلوب كلما تقدموا في العمر، كذلك هناك علاقة ارتباطية سلبية بين أسلوب التكامل والعصائية. فالمدير العصابي لا يستطيع إرضاء جميع الأطراف محل الصراع لعدم قدرته على التوافق النفسي والثبات الانفعالي في علاقه بالأفراد، لذا أوضحت الدراسة وجود علاقه ارتباطية قوية بين أسلوب الإيجار والعصائية.

وأوضحت الدراسة أيضا أن الإناث تفضل جميع أساليب إدارة الصراع فيما عدا أسلوب التجنب والانسحاب. (Chalkidou, S., 2011).

وقام كلا من (مختار وحبيب) ٢٠١١، بدراسة تحت عنوان : " العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وسمات الشخصية ، أشارت النتائج إلى أن الشخصية المنبسطة تفضل أسلوب التعاون في إدارة الصراع، بينما تفضل الشخصية المنطوية أسلوب التسوية في حل أو إدارة الصراع . (Mukhtar, S., & Habib, M., 2010)

وفي دراسة أجراها (وانج) ٢٠١٠، بعنوان: " العلاقة بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وأساليب إدارة الصراع " أوضحت الدراسة أن الأفراد الذين ترتفع لديهم معدلات القلق والإحباط يفضلون استخدام أسلوب التجنب والانسحاب ، وأن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب التجنب والانسحاب وكلاً من التوكيدية والفعالية الذاتية ، كما أشارت الدراسة أيضاً إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب السيطرة والإيجار وكلاً من العدوانية والغضب والتوكيدية ، والعصائية غير أن السيطرة والإيجار ليس لهما علاقة بالانبساطية وقد وجدت الدراسة أن أسلوب التكامل يرتبط بالدافعية للإنجاز والانفتاح على الخبرة. (Wang, X.) 2010)

وتشير دراسة (محمد إسماعيل) ٢٠٠٨، إلى أن هناك علاقه بين ادرك الأفراد للعدالة من حيث (الشعور بالظلم ، والشعور بالذنب ، والشعور بالرضا) وأساليب إدارة الصراع الخاصة (التنافس ، والتكيف، والانسحاب ، والتوافق، والتعاون) وأوضحت الدراسة أن العامل المؤثر في هذه العلاقة هو خبرة العمل والنوع. (محمد اسماعيل بلال ، ٢٠٠٨)

وقد أوضح (ريد) ٢٠٠٦، في دراسة بعنوان: العلاقة بين العصائية والأفكار غير الوظيفية عن المهنة وأساليب حل الضغوط أن هناك علاقة بين العصائية والأفكار غير الوظيفية عن المهنة وأن العصائية هي العامل الأساسي في اختيار الفرد للأسلوب الذي يدير به صراعاته ، كما أن الأفكار غير الوظيفية تستطيع التنبؤ بالكيفية التي تكون عليها العصائية (2006)

(Reed, C.،

وفى دراسة (هندل وفيش وجاق) ٢٠٠٥، بعنوان : نمط القيادة واختيار أساليب إدارة الصراع بين المديرين في المستشفيات أوضحت الدراسة أن أسلوب الحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما في إدارة الصراع ، يليه أسلوب التعاون ، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين نوع القيادة والأسلوب المستخدم في إدارة الصراع (Hendel T. Fish, 2005) (M.. & Galon, N

وتشير دراسة (شاكر الخشالي) ٢٠٠٠، إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون والتجنب من ناحية وفعالية الإدارة من ناحية أخرى وأن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب التعاون وإحساس العاملين بشدة الصراع ففي اللحظة التي يدل فيها الأفراد إيجابية الإدارة واهتمامها ومدى فعالية قراراتها ، يزداد لديهم أسلوب التعاون في إدارة الصراعات بينما ينتفع استخدام الأفراد لأسلوب التجنب والانسحاب في حال إدراكهم لعدم جدوى الإدارة، وقد وجدت الدراسة أن هناك علاقة بين أسلوب التنافس وإيجابية الصراع (شاكر الخشالي، ٢٠٠٤)

وفى دراسة أجراها (بريور، وميتشل ، وفيرر) ٢٠٠٢، بعنوان : " أثر النوع ووضع المنظمة في أساليب إدارة الصراع " وذلك بهدف معرفة أساليب إدارة الصراع بين الذكور والإناث، بناء على وضع وحالة المؤسسة، أوضحت النتائج ان الذكور يستخدمون أسلوب الهيمنة والإجبار أكثر من الإناث اللاتي كن يفضلن استخدام اسلوب التجنب والانسحاب وقد اتضح أن كلاً من الذكور والإناث يفضلون استخدام أسلوب التعاون والتكامل إذا كانت المؤسسة تتمتع بمركز مرموق في نظر أعضائها، أما إذا كانت المؤسسة لا تتمتع بهذه المكانة ازداد استخدام الأفراد لأسلوب التجنب والانسحاب.

(Brewer, N. Mitchell. p.& Weber. N.. 2002)

وأجرى (انتونيوني) ١٩٩٨ ، دراسة بعنوان : " العلاقة بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وأساليب إدارة الصراع والتي تتمثل في التسوية والتجنب والهيمنة والتعاون في علاقتها بالانبساطية والانفتاح على الخبر وبقظة الضمير والمقبولية والعصابية . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الانبساطية والانفتاح على الخبر والمقبولية لهم علاقة ارتباطية موجبة بأسلوب التكامل والتعاون، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الانبساطية والهيمنة والإجبار . ولم تكن هناك علاقة ارتباطية بين أسلوب الانسحاب والتجنب من ناحية ، وسمات الانبساطية والانفتاح على الخبر وعظمة الضمير ، بينما ارتبطت المقبولية والعصابية بالتجنب والانسحاب . (Antonioni, D.، 1998)

ومن خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة نستطيع أن نقف على بعض النقاط الهامة:-

١- تتحدد أساليب إدارة الصراع التنظيمي بناء على سمات الشخصية وبعض

المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالنوع والسن ، فهناك فروق جوهرية بين الذكور والإناث ، وكبار السن والشباب في الأسلوب المستخدم لإدارة الصراع .

٢- تختلف معدلات استخدام أساليب إدارة الصراع فيما بينها . فقد اتضح أن أسلوب التجنب والانسحاب كان الأكثر شيوعاً، يليه أسلوب الاسترضاء والموائمة، ثم أسلوب الحل الوسط ، والتنافس وأخيراً التعاون ، ويدلنا هذا الترتيب على أن الصراع التنظيمي يسير في إطار سلبي هدام بعيداً عن الإيجابية الفعالة، نتيجة لأن الأفراد لديهم فكر نمطي كلاسيكي يرى أن الصراع شئ سلبي فقط بجانب افتقار المنظمات إلى الطرق والأساليب الإيجابية للتعامل مع الصراع وإدارته بشكل جيد .

٣- هناك فرق بين إدارة الصراع وحل الصراع، وهذا الأخير يشير إلى الرغبة في التخلص من الصراع باعتباره شئ سلبياً ، أما إدارة الصراع تشير إلى استخدام أساليب إيجابية فعالة للتعامل مع الجوانب السلبية فيه .

٤- يؤثر نمط القيادة والنظرة السلبية أو الإيجابية للمؤسسة في نوع الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع .

مشكلة الدراسة :

يتضح مما سبق أن الصراع التنظيمي عملية دينامية ترتبط بالعديد من المتغيرات الشخصية ، لذا تحاول الدراسة الحالية الكشف عن العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى عينة من العاملين بالجامعة ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

١- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العصابية وأسلوب الانسحاب لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة؟

٢- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانبساطية وأسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المقبولية وأسلوب الاسترضاء والموائمة لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة؟

٤- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانفتاح على الخبرة والتنافس لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة؟

٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين يقظة الضمير وأسلوب الحل الوسط لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة؟

أهمية الدراسة :

١- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من ارتباطها بأهدافها التي تسعى لتحقيقها فضلا عن تصديها لظاهرة أساليب الصراع، التنظيمي بين العاملين بالجامعات المصرية وعلاقته بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية.

٢ - ندرة الدراسات الخاصة بالصراع التنظيمي بصفة عامة، وأساليب الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة بصفة خاصة، فعالية الدراسات التي أجريت في هذا المجال كانت خاصة بالمديرين وطريقة تناولهم لإدارة الصراع بين الأفراد أما الدراسة الحالية تدرس الصراع وأساليبه من حيث الأفراد الواقع عليهم الصراع .

٣ - تبدو الأهمية النظرية للدراسة الحالية فيما تضيفه من المعرفة النظرية عن الصراع التنظيمي وأساليب الصراع ،والعلاقة بين إدارة الصراع والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية .

٤ - تبدو الأهمية التطبيقية في تصميم وتقنين مقياس لأساليب إدارة الصراع؛ وتقنين قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، مما يساعد على عمل المزيد من الدراسات الأخرى للتعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي في علاقتها بمتغيرات شخصية جديدة .

أهداف الدراسة :

في ضوء ما تم عرضه في مشكلة الدراسة ، يهدف البحث الحالي إلى :

- ١ - تصميم وتقنين مقياس أساليب الصراع التنظيمي للعاملين بالجامعة .
- ٢ - تقنين قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية على العاملين بالجامعة والتي أعدها " كوستا ومكري ،1992، Costa & McCrae" وترجمها للعربية (بدر الأنصاري) .
- ٣- الكشف عن العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في الانسحاب والتعاون والاسترضاء والموائمة والتنافس وأسلوب الحل الوسط، وبين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية المتمثلة في العصابية، والانبساطية ، والمقبولية، والانفتاح على الخبر ويقظة الضمير .

مصطلحات الدراسة :

أولاً : أساليب إدارة الصراع التنظيمي :-

ويشير الصراع التنظيمي Management Conflict إلى الخلاف والنزاع والتنافس بين الفرد والجماعة أو بين الجماعات بعضها البعض ، وربما داخل الجماعة نفسها بهدف تحقيق مكاسب مادية أو معنوية (Levin, S, 2009, p. 11) فالصراع التنظيمي تفاعل لا توافقي يشتمل على التخاصم والنفور والصدية والاختلاف بين العاملين في المؤسسة، مما

قد يؤدي لعدم تماسك الجماعة وفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها وهذا الاختلاف إما أن يكون اختلاف حقيقي وموضوعي Objective Disagreement أو اختلاف مدرك غير حقيقي وقائم على الذاتية Perceived Subjective Disagreement وهذا الأخير هو ما يعرف بالصراع التنظيمي السلبي الناتج عن التصادم في المصالح والأهداف والاختلاف في القيم وسمات الشخصية ، أما الصراع التنظيمي الموضوعي هو ما يعرف بالصراع الإيجابي الذي يعمل على نمو المؤسسة وزيادة فعاليتها .

(Lewis, C., 2010, p. 92)

وتتضح أساليب إدارة الصراع التنظيمي في ما يقوم به الأفراد من أنشطة معرفية وسلوكية داخل المؤسسة للتغلب على العقبات التي تواجههم لتحقيق أهداف محددة تضمن للفرد إشباع حاجاته المادية والمعنوية ، وتحدد الاختيار النوعي لأسلوب الصراع من خلال بعدين : الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين (Thomas، K., p. 1125) (وهناك العديد من أساليب إدارة الصراع التنظيمي، لكن الدراسة الحالية تركز على خمسة أساليب لإدارة الصراع تشمل ما يلي :

١ - أسلوب الانسحاب : **Withdrawing**

وهو تجاهل وجود الصراع على أمل أن يحل من تلقاء نفسه ، أو تجنب الصراع لعدم التعامل معه ، أو اعتباره أقل أهمية (Seriano, L., 2007, p. 91) ويستخدم الفرد أسلوبا الانسحاب من موقف الصراع للخوف من التعامل مع الآخرين، وانخفاض السلوك التوكيدي لديه، أو عندما يعجز عن اتخاذ موقف محدد نحو موضوع الصراع، أو لاعتقاده أنه أضعف من أن يدير موقف الصراع، وأن هناك من هم أفضل منه لإدارته (محمد عبدالغنى، ٢٠٠١، ص ٩٦) .

وبالانسحاب يتخلى الفرد عن أهدافه وعلاقاته الشخصية في موقف الصراع فلا يستطيع تحقيق أي مكاسب ، لذا يطلق على هذا الأسلوب (الخسارة - الخسارة)؛ حيث يفشل كل أطراف الصراع في تحقيق أهدافهم ، وقد يقوم كل طرف بكبت الصراع بداخله مما يؤدي لنتائج سلبية في المستقبل كلما بدأ الصراع يظهر إلى حيز التفكير .

وقد يكون لأسلوب الانسحاب فائدة ، إذا كان بشكل مؤقت ويهدف إلى التفكير والتروى في موضوع الصراع، أو لتهدئة أطراف الصراع ويتميز أصحاب هذا الأسلوب بالذاتية وعدم التعاون والهروب من المواجهة .

(Cetin M.& Hacifazhoglu. Om 2004 p. 328)

٢ - أسلوب التعاون : **Collaboration**

وهو أسلوب مواجهة ومشاركة مع الفرد أو الجماعة محل الصراع، والعمل معهم لإيجاد

الحلول التي ترضى الجميع، ويتم ذلك بمناقشة جوانب الصراع بشكل صريح، وتبادل المعلومات بشكل يوفر البدائل للوصول لحل يرضى جميع الأطراف (Kim, 2006, p. 201) ويتميز أصحاب هذا الأسلوب بارتفاع السلوك التوكيدي، وتقبل الآخر والنظر إلى الصراع بأنه موقف قابل للحل، وموقف مكسب وليس خسارة (متولى السيد متولى، ٢٠٠٦، ص ١١٥).

٣- أسلوب الاسترضاء والموائمة : Accommodation

وهو نوع من التسوية والتلطيف وتجهيز كل طرف من أطراف الصراع حتى يصبح قادراً على تقبل ما يناقض أهدافه ورغباته، فيتمكن من استدخال خبرات جديدة، وتحقيق التكامل مع خبرات قديمة قد تتعارض معها وهو ما يتطلب تغييراً في مفاهيم الفرد وتعديلاً في نظريته للأمور، وبذل الجهد من أجل مواجهة الصراع الناتج عن تعارض المواقف، فيلتزم الفرد نفسه بالتنازل عن الكثير من المكاسب قبولاً بالحلول التوافقية والالتقاء في منتصف الطريق مع الآخرين. (Starr, j.2004, p. 215)

ويشير هذا الأسلوب إلى اهتمام منخفض بالذات، واهتمام مرتفع بالآخرين ، فيسعى الفرد لإرضاء الطرف الآخر على حساب تحقيق أهدافه الذاتية لحل الصراع ويفيد هذا الأسلوب إذا كان الصراع غير ذات أهمية وأن الفرد على استعداد للتسامح في الوقت الحاضر من أجل الحصول على مزايا في المستقبل من الطرف الآخر، فهو أسلوب يشمل على المكسب والخسارة ، خاصة إذا كان الفرد لا يرغب في قطع علاقاته مع الآخرين محل الصراع. (Rahim, A,2001, p. 17)

ويتميز أصحاب هذا الأسلوب بانخفاض السلوك التوكيدي وارتفاع التعاون للوصول إلى التفاهم والابتعاد عن الخلافات والتركيز على جوانب الاتفاق واستخدام هذا الأسلوب هو أحد المؤشرات الدالة على التوافق النفسي. (Jones, I 2010, P. 655)

٤ - أسلوب التنافس : Competition

قد يكون التنافس بين زملاء الجماعة الواحدة في نفس المنظمة، أو بين جماعة وأخرى مشابهة لها في النشاط ، وسواء كان التنافس فردي أو جماعي ، فإنه يخلق حالة من الصراع الإيجابي أو السلبي ، فإذا كان التنافس عاملاً مساعداً على النمو ، وصف بأنه صراع إيجابي ، أما إذا كان التنافس حاداً ويخشى على الداخلين فيه من الإضرار بصحتهم النفسية، وصف بأنه صراع سلبي . (صلاح الدين محمد ، ٢٠٠٤، ص ٨٢) .

وأسلوب التنافس قد يساعد على حل الصراع التنظيمي إذا كان في شكل جماعي ؛ حيث تتعاون الجماعة وتتنافس كوحدة واحدة مع غيرهم ، فيتحقق التوازن بين اندماج الذات في الجماعة وتأكيد الذات والاعتداد بها (Rahim, A., 2002, p.209) ومن خلال هذا الأسلوب يحاول كل طرف ان يجبر الطرف الآخر على الانصياع لأرائه وأوامره ورغباته

؛ بحيث يصبح طرف فائز وآخر خاسر . (Ganaza، j، 2008، p. 16) وأصحاب هذا الأسلوب عدوانيين وغير متعاونين ولديهم حالة من تقلب المزاج والتوتر وعدم الرضا عن النفس ، ويتميزون بالسلوك التوكيدي المرتفع ، ويهملون علاقتهم بالآخرين ، ويهتمون بأهدافهم ومصالحهم فقط . (Moberg P., 2009, p. 260)

٥- أسلوب الحل الوسط : Compromise

وهو أحد أساليب الصراع الودية التي ينتهي إليها الصراع لتسوية ملتوية لرغبات وميول الأفراد موضع الصراع، وهو حل ملتوى حتى يرى فيه كل الأفراد إرضاء لأهدافهم ومصالحهم وفيه يتناقى كل طرف من أطراف الصراع عن بعض أهدافه ومطالبه، ويقبل (ببعض الخسارة) بدلاً من (كل الخسارة) وعدم حل المشكلة. (Rahim, a., 2002, p.29)

وهذا الأسلوب وسط بين التعاون والتوكيدية؛ حيث يعتمد صاحبة على التفاوض والمشاركة، فيقدم كل طرف للآخر بعض المكاسب الجزئية ويخسر بعض المكاسب ، فهو أسلوباً (الخسارة الجزئية والمكاسب الجزئية) ؛ بحيث لا يحصل أى الطرفين على الإشباع الكامل لأهدافه ورغباته. وهذا الأسلوب أقرب إلى التعاون منه للمنافسة، Lewis, (C, 2010, p.81)

ثانياً : العوامل الخمسة الكبرى للشخصية: Big Five Personality

هي أحد النماذج التي تهتم بوصف الشخصية وتعريفها وتحديد جوانب الفروق الفردية من خلال تجميع عناصر السمات الشخصية في فئات أساسية، وهذه الفئات مهما أضفنا إليها أوحذفنا منها، تبقى محافظة على وجودها كعوامل لوصف الشخصية (Costa, & McCrae, 1996, p 509) . فهي عواهل اساسية في الشخصية تشمل على : العصائية، والانبساطية، والمقبولية ، والانفتاح على الخبرة، وبقطة الضمير . وغالباً ما يتميز الفرد بواحدة من هذه العوامل التي تحدد لدرجة كبيرة سلوكياته وردود فعله وأساليبه في التعامل مع الآخرين .

١- العصائية neuroticism

تشير العصائية إلى سمات عدم التوافق ، وسرعة التهيج، والانفعالية والقلق والاكتئاب والتوتر وتقلب المزاج وعدم الرضا عن النفس والعدائية ، وسرعة الغضب، والاندفاعية، والحساسية الشديدة للنقد والشعور بالاستياء والسخط العام وعدم الأمن . (Reed, c، (Colman, A.) 2003, p. 88)، (2006، 3941)

٢ - الانبساطية : Extraversion

الانبساطية هي أحد سمات الشخصية التي يتصف صاحبها بالاهتمام بالعلاقات الاجتماعية، والتحكم الانفعالي والإيجابية والبحث عن الإثارة والاهتمام بالأحاسيس والمشاعر أكثر من

الاهتمام بالفكر والعقل والمنطق على الرغم من انفتاح العقل والميل إلى الابتكار (حسين سالم الشرع، ٢٠١٢، ص ٢٤٧). وعادة ما يتميز الشخص المنبسط باللباقة والابتهاج والتفاؤل، والمغامرة، والرغبة في التغيير، وحسن السيطرة .

٣ - المقبولية : Agreeableness

يميل أصحاب هذه السمة إلى بذل مزيد من الجهد لإرضاء الآخرين من الأصدقاء أو الأسر أو زملاء العمل ، ويتميزون بالتعاون والتواضع والاحترام الشديد والاستقامة والثقة المفرطة والتعاطف مع الآخرين والإيثار Altruism ومساعدة الآخرين والعفو ونسيان الإساءة والاعتدال في الرأي .

(Costa؛ p.. & McCrae. R. 1997) p. 500)

٤ - الانفتاح على الخبرة : openness to Experience

تشير هذه السمة إلى أن صاحبها يتميز بالخبرات العديدة ، والخيال الخصب الخلاق ، وتنوع الاهتمامات ، والتحرر ، والقدرة على التفكير الناقد والرغبة في تجربة كل ما هو جديد وغير مألوف فالمنفتح على الخبرة دائما ما يركز على القيم اللاتسلطية ، ويهتم بالمشاعر والأفكار والجماليات والفن والإبداع ، والفضول وحب الإطلاع على مشاعر الآخرين وخبراتهم . (Zhang، 2006. P. 1177)

٥ - يقظة الضمير : Conscientiousness

هي مجموع السمات الشخصية التي تذكر على تنظيم الذات والالتزام الشديد في الواجبات والمهام وقوة العزيمة والإرادة والدقة والمحافظة على الوقت، والكفاءة، والنظام، والإحساس بالمسؤولية والمثابرة والإنجاز والروية والتأني فضلا عن التصرف بحكمة تجاه المواقف الحياتية اليومية لأنهم يفكرون قبل أن يتصرفون وعندما يشرعون في التصرف يتسمون بالحدز والحرص.

(Robert, B. & Walton, K.؛ and Bogg, T. 2005, p. 157)

فروض الدراسة :

من خلال العرض السابق يمكن صياغة الفروض على النحو التالي :

١- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العصابية وأسلوب الانسحاب لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة .

٢- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الانبساطية وأسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة

٣- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المقبولية وأسلوب الاسترضاء والموائمة

إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة .

٤- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الانفتاح على الخبرة والتنافس لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة .

٥- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين يقظة الضمير وأسلوب الحل الوسط لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة .

حدود الدراسة

عينة الدراسة :

هي عينة عشوائية غرضية Purposive Sample تتناسب طبيعة الدراسة الحالية ، وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (٢٠) مفحوص من العاملين بجامعة المنصورة من العاملين بالكليات النظرية والعملية في كلية الآداب والتربية والسياحة والفنادق ، والتربية الرياضية والطب والهندسة والعلوم والتجارة وتراوحت أعمارهم ما بين (٣٥ : ٥٠) سنة بمتوسط عمري قدر (٨٨,٣٨) وانحراف معياري (٦.٤٢) وهي عينة التقنين التي تم التحقق بواسطتها من الخصائص السيكومترية للأدوات من حيث الصدق والثبات

وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (١٧٤) مفحوص من العاملين بجامعة المنصورة في كليات الآداب والتربية والطب والهندسة والتجارة والعلوم وتراوحت أعمارهم ما بين (٣٧ : ٥٤) سنة بمتوسط عمري قدر (٤٠.٣٤) وانحراف معياري قدرة (٦.٤٢) وتم تمثيل العينة بناء على عوامل السن والنوع (ذكور وإناث) والوظائف الإدارية التي يشغلونها (مدير عام – مدير إدارة – اخصائيين - الدرجة المكتبية).

الأدوات:

مقياس أساليب إدارة الصراع (CMSS) Conflict Management Styles Scale

(إعداد الباحثة)

يتكون مقياس أساليب إدارة الصراع (CMSS) من (٦٠) عبار مقسمة على خمسة أبعاد البعد الأول : الانسحاب Withdrawing والذي يشير إلى عدم مواجهة الصراع أو التعامل معه بحلول واقعية وتجاهله على أمل أن يتم حله من تلقاء نفسه أو لأنه صراع عديم الأهمية بالنسبة للفرد . البعد الثاني : التعاون Collaboration الذي يعنى رغبة الفرد في العمل مع الآخرين للتوصل إلى حل يلبي حاجات الأطراف المتصارعة ويتميز هذا الأسلوب بقبول الآخر والنظر إلى كل الصراعات على إنها قابلة للحل البعد الثالث : الاسترضاء والموائمة Accommodation ، وهو عملية يبحث فيها الأفراد عن التفاهم والتلطيف مع بعضهم البعض ويتميز هذا الأسلوب بقلّة الأنانية والرغبة في التسامح وإقامة علاقات اجتماعية جيدة . البعد الرابع : أسلوب التنافس Competition الذي يشير إلى محاولة فرض القوة

والسيطرة على الآخرين للخضوع لآراء الطرف الأقوى ويتميز هذا الأسلوب بالأناكية والعدوانية وارتفاع التوكيدية وانخفاض التعاون البعد الخامس : أسلوب الحل الوسط Compromise الذي يشير إلى محاولة إيجاد حلول للصراعات بحيث يتم إشباع حاجات الأفراد بشكل جزئي من خلال التفاوض والمشاركة.

ويتم تصحيح مقياس أساليب إدارة الصراع من خلال معيار ثلاثي يندرج من (نعم ، أحياناً ، لا) من (١ : ٣) درجات وفقاً لمعيار التصحيح للعبارة الإيجابية، بحيث تحصل الإجابة (نعم) على (٣) درجات والإجابة (أحياناً) على (٢) والإجابة (لا) على درجة (١) أما بالنسبة للعبارة المعكوسة تصحح الإجابة نعم(١) والإجابة أحياناً (٢) والإجابة(لا) (٣) درجات . وبذلك تكون الدرجة القصوى للمقياس (١٨٠) درجة خام ، وما يقابلها من درجة ثانية معدلة (ح ع × ١٠ + ٥٠) (٩٨.٦) فقد تم تقنين المقياس على أساس الدرجة الثانية المعدلة على عينة من خارج العينة الأصلية للبحث. وكانت معاملات الصدق والثبات مقبولة لدرجة كبيرة والمفحوص الذي يحصل على (٥٠) درجة ثانية معدلة يصبح متوسط ، وما دون ذلك فهو منخفض، أما الذي يصل إلى (٧٠) درجة الثانية أو أكثر فهو مرتفع .

الصدق : لمقياس أساليب إدارة الصراع (CMSS)

١ - صدق المحكمين:

تم عرض المقياس على (١٠) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال و علم النفس ، وطلب من كل منهم منفرداً أن يحدد صلاحية المقياس من حيث التعليمات ومدى مناسبة كل عبارة في أنها وضعت لمقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي . وقد وصلت نسبة الاتفاق بين المحكمين إلى ٩١% مما يعني ان المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق الظاهري.

الثبات :

قامت الباحثة بحساب الثبات من خلال الاتساق الداخلي لمقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين الدرجة على المفردة والدرجة الكلية ، وكذلك بين الدرجة لكل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس ، وتم اختيار العبارات التي حصلت على أعلى المعاملات الارتباطية حتى أصبح عدد عبارات المقياس في صورته النهائية (٥٢) عبار بعد حذف (٨) عبارات . ويوضح جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية

جدول (١)

معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية لمقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ن = (٢٠٠) ، (٦٠) عبارة لحساب الاتساق الداخلي

رتب المفردة	ارتباط المفردة بالدرجة الكلية	رتب المفردة	ارتباط المفردة بالدرجة الكلية	رتب المفردة	ارتباط المفردة بالدرجة الكلية	رتب المفردة	ارتباط المفردة بالدرجة الكلية	رتب المفردة	ارتباط المفردة بالدرجة الكلية
١	**٠.٧١	١٣	**٠.٧٦	٢٥	*٠.٦٦	٣٧	**٠.٧٦	٤٩	*٠.٦٦
٢	**٠.٨٤	١٤	*٠.٦٦	٢٦	*٠.٥٦	٣٨	*٠.٦٦	٥٠	**٠.٧٦
٣	**٠.٧٦	١٥	**٠.٩١	٢٧	//٠.١٥	٣٩	**٠.٩١	٥١	*٠.٥٤
٤	//٠.١٣	١٦	*٠.٦٥	٢٨	*٠.٦٥	٤٠	*٠.٥٤	٥٢	**٠.٩١
٥	*٠.٦٥	١٧	//٠.١٤	٢٩	**٠.٨٤	٤١	//٠.١٧	٥٣	**٠.٨٤
٦	//٠.١١	١٨	**٠.٩١	٣٠	*٠.٦٦	٤٢	**٠.٧٥	٥٤	**٠.٧٥
٧	*٠.٥٦	١٩	*٠.٥٦	٣١	//٠.١١	٤٣	*٠.٥٤	٥٥	**٠.٨١
٨	**٠.٩١	٢٠	//٠.٢١	٣٢	**٠.٧٥	٤٤	**٠.٧٦	٥٦	//٠.١٣
٩	**٠.٧٦	٢١	*٠.٦٥	٣٣	*٠.٥٦	٤٥	**٠.٧٥	٥٧	**٠.٧٥
١٠	*٠.٦٦	٢٢	**٠.٧٦	٣٤	**٠.٨٤	٤٦	**٠.٩١	٥٨	*٠.٦٦
١١	**٠.٩١	٢٣	*٠.٥٦	٣٥	**٠.٧٥	٤٧	**٠.٨١	٥٩	*٠.٥٤
١٢	**٠.٧٥	٢٤	**٠.٧٣	٣٦	*٠.٦٥	٤٨	**٠.٧٥	٦٠	**٠.٨٢

** دلة عند ٠.٠١ * دالة عند ٠.٠٥ // غير دالة

يتضح من جدول (١) أن مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي يتمتع بدرجة عالية من الثبات ؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٥٤) إلى (٠.٩١) بمستوى دلالة (٠.٠٥) و(٠.٠١) ، مما يشير لارتفاع الاتساق الداخلي ، لذا يمكن الاعتماد على النتائج المستخرجة من هذا المقياس . وقد تم حذف العبارات غير الدالة وعددها (٨) عبارات وهي العبارات رقم (٤) و(٦) و(١٧) و(٢٠) و(٧) و(٣١) و(٤١) و(٥٦) ليصبح عدد عبارات المقياس بعد التعديل (٥٢) عبارة.

جدول (٢)

اتساق معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ن = (٢٠٠) * ، (٥٢) عبارة

مستوي الدلالة	ارتباط البعد بالدرجة الكلية	الحل الوسط
٠.٠١	٠.٨٤	الانسحاب
٠.٠٥	٠.٥٢	التعاون
٠.٠١	٠.٦٦	الاسترضاء والموائمة

أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وعلاقتها بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى عينة من العاملين بالجامعة

د / لمياء محمد عطا إبراهيم

٠.٠١	٠.٨٩	التنافس
٠.٠٥	٠.٥٧	الحل الوسط

يتضح من جدول (٢) أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات ويمكن الاعتماد على النتائج المستخرجة منه .

جدول (٣)

ثبات مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي باستخدام معامل ألفا كرونباخ وإعادة الاختبار والتجربة النصفية ن = (٢٠٠)، (٥٢) عبارة

الثبات		
معامل ألفا كرونباخ	إعادة الاختبار	التجزئة النصفية
٠.٨٦	٠.٦٣	٠.٧٤

يتضح من جدول (٣) أن المقياس يتمتع بمستوي مقبول من الثبات ويمكن استخدامه في الدراسة الحالية .

قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية :

أعدّها كوستا ومكري (Costa & McCrae، 1992) وترجمها (بدر الأنصاري) وتتكون القائمة من (٦٠) عبار تم استخراجها عن طريق التحليل العاملى لعدد كبير من عبارات تم اقتباسها من مجموعة من اختبارات الشخصية وتشمل هذه القائمة على خمس مقاييس فرعية هي : العصابية ، والانبساطية ، والمقبولية ، والانفتاح على الخبرة ، ويقظة الضمير . وكل عبارة استجابات خمس هي : موافق جدا = (٥) ، موافق = (٤) ، محايد (٣) ، غير موافق = (٢) ، غير موافق على الإطلاق = (١) . وذلك للفقرات الإيجابية ، فى حين يتم احتساب الدرجات بطريقة عكسية فى الفقرات السلبية .

الصدق :

الصدق العاملى : تم حساب الصدق العاملى للتحقق من أن العوامل الخمسة الفرعية للمقياس تنتظم جميعها حول عامل عام نقى هو الشخصية ؛ حيث أجرى الباحث التحليل العاملى بطريقة المكونات الأساسية Component Principal (الفاريمكس Varimax) كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٤)

Component Matrix

	Component 1
العصابية .	0.636
الانبساطية .	0.814

أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وعلاقتها بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى عينة من العاملين بالجامعة

د / لمياء محمد عطا إبراهيم

المقبولية .	0.733
الانفتاح على الخبرة.	0.765
يقظة الضمير .	0.661

يتضح من جدول (٤) أن العصائية والانبساطية والمقبولية والانفتاح على الخبرة ويقظة الضمير تنتظم جميعها حول الشخصية أى أنها تنتظم حول عامل عام واحد ، وأن تشعبات المقياس إيجابية وقوية ومرتفعة .

الثبت :

ثبت الاتساق الداخلي : تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين الدرجة على المفردة والدرجة الكلية لقائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية ، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين الدرجة لكل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية عليه.

جدول (٥)

الثبت لقائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية اتساق معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس ن = (٢٠٠)، (٦٠) عبارة

البعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
العصائية .	٠.٥٦	*٠.٠٥
الانبساطية .	٠.٨٤	**٠.٠١
المقبولية .	٠.٨٩	**٠.٠١
الانفتاح على الخبرة.	٠.٨٨	**٠.٠١
يقظة الضمير .	٠.٦٢	*٠.٠٥

يتضح من جدول (٥) أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الثقة فى النتائج المستخرجة منه .

جدول (٦)

الثبات لقائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية اتساق معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية ن = (٢٠٠)، (٦٠) عبارة

رتب المفردة بالدرجة الكلية	رتب المفردة	ارتباط المفردة بالدرجة الكلية	رتب المفردة	ارتباط المفردة بالدرجة الكلية	رتب المفردة	ارتباط المفردة بالدرجة الكلية	رتب المفردة	ارتباط المفردة بالدرجة الكلية	رتب المفردة
**٠.٨٢	٤٩	//٠.١١	٣٧	*٠.٨٣	٢٥	**٠.٨٦	١٣	**٠.٧٣	١
*٠.٥٦	٥٠	*٠.٥١	٣٨	*٠.٥١	٢٦	*٠.٥٣	١٤	**٠.٨٦	٢
**٠.٨٦	٥١	**٠.٧٤	٣٩	**٠.٥٦	٢٧	**٠.٧٣	١٥	**٠.٧٤	٣
//٠.١٨	٥٢	*٠.٥٢	٤٠	**٠.٧٤	٢٨	*٠.٥١	١٦	**٠.٦٧	٤
**٠.٨٤	٥٣	//٠.١٧	٤١	//٠.١١	٢٩	**٠.٨٩	١٧	*٠.٥٢	٥
**٠.٨٢	٥٤	*٠.٥٢	٤٢	//٠.١٣	٣٠	**٠.٦٣	١٨	**٠.٦٧	٦
*٠.٥٢	٥٥	*٠.٥١	٤٣	**٠.٧٣	٣١	*٠.٥٢	١٩	//٠.١٢	٧
**٠.٧٤	٥٦	//٠.١٩	٤٤	**٠.٨٦	٣٢	**٠.٧٨	٢٠	//٠.٢٣	٨
**٠.٨٤	٥٧	*٠.٥١	٤٥	//٠.١٣	٣٣	**٠.٦٧	٢١	*٠.٥٢	٩
//٠.٢٤	٥٨	**٠.٨٤	٤٦	**٠.٨٦	٣٤	//٠.١١	٢٢	**٠.٦٣	١٠
**٠.٨٢	٥٩	**٠.٦٦	٤٧	**٠.٧٤	٣٥	**٠.٧٦	٢٣	//٠.١٦	١١
*٠.٧٥	٦٠	*٠.٥٥	٤٨	*٠.٥١	٣٦	**٠.٧٦	٢٤	**٠.٨٣	١٢

** دلة عند ٠.٠١ * دالة عند ٠.٠٥ // غير دالة

يتضح من جدول (٦) أن قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية تتمتع بدرجة عالية من الثبات ؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٥١) إلى (٠.٨٩) بمستوى دلالة (٠.١) و(٠.٠٥) مما يشير إلى ارتفاع الاتساق الداخلي . لذا يمكن الاعتماد على النتائج المستخرجة من هذه القائمة . وقد تم حذف العبارات غير الدالة - وعددها (٨) عبارات - وهى : العبارة رقم (٧) و (٨) و(١١) و(٢٢) و(٢٩) و(٣٠) و(٣٣) و(٣٧) و(٤١) و(٤٤) و(٥٢) و(٥٨) . وبذلك يصبح عدد العبارات للقائمة فى صورتها النهائية (٤٨) .

نتائج الدراسة ومناقشتها:

الفرض الأول: ينص الفرض الأول على أنه : توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين العصابية وأسلوب الانسحاب لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة وللتأكد من صحة هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط بين درجات المفحوصين على قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية فيما يتصل ببعد (العصابية) . ودرجاتهم على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي فيما يتصل ببعد أسلوب الانسحاب) كما هو موضح بجدول (٧)

المتغيرات	قيم معاملات الارتباط	مستوي الدلالة
العصابية وأسلوب الانسحاب	٠.٧٧	٠.٠١**

يوضح جدول (٧) أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العصابية وأسلوب الانسحاب لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة . وهي علاقة ارتباطية طردية موجبة تشير على أن زيادة الدرجة على العصابية يتبعها زيادة في الدرجة على أسلوب الانسحاب . وقد أوضحت النتائج أن أسلوب الانسحاب يأتي في المرتبة الثانية من حيث شيوع الاستخدام بعد أسلوب التنافس بمتوسط حسابي قدر (٣٢.٦) وانحرف معيارى (١٣.٦) ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كلاً من :

(Chalkidou, S. 2001), (Zhang, 2006), (Lewis. C., 2010) (Reed, c.226).

ويمكن تفسير ذلك بأن العصابية تعمل على تفكك الشخصية وإحداث نوع من التعارض بين مصلحة الفرد ومصلحة الآخرين ، فتبدو الفردية والأنانية والمصلحة الذاتية الضيفة هي السمات الأبرز ، وكلها سمات تعمل كمقدمات لأسلوب الانسحاب الذي هو نتيجة لشخصية عصابية تضطرب لأتفه الأسباب .

وقد ارتبطت العصابية بأسلوب الانسحاب ، لأن العصابية تحتوى على مجموعة من السمات الفرعية التي تعمل كمقدمات أساسية لأسلوب الانسحاب ، فترتبط العصابية بالقلق والاكتئاب والعدائية Hostility والانفعاية Impulsivity والقابلية للجرح النفسي Vulnerability . وكلها سمات يكمن فيها الانسحاب بدرجة أو بأخرى .

ونظراً لأن العصائبيون شخصيات هاشة لا تقدر على تحمل المسؤولية وتعجز عن المواجهة ، كان أسلوب الانسحاب هو الأقرب في إدارة الصراع التنظيمي . مما يوضح لنا أن الاختيار النوعي لأساليب إدارة الصراع يرجع على سمات الشخصية وليس لعوامل موقفيه أو مؤسسيته . وقد ارتبط أسلوب الانسحاب بالعصابية لدى العاملين بالجامعة اعتقاداً منهم أن الصراعات سوف تجد طريقها إلى الحل بشكل تلقائي ودون مواجهة بين الأطراف المتصارعة،

فالواجهة - في نظرهم - تزيد من الصراعات ولا تساعد على حلها . لذا بدأ العصائبيون وقد ضحوا بكل العلاقات الشخصية وتخلوا عن تحقيق أهدافهم .

ويجب ألا ننظر إلى أسلوب الانسحاب على أنه من الأساليب السلبية أو أنه صفة من صفات العصائبيين ، فقد يكون الانسحاب أسلوباً إيجابياً في التعامل مع الأشخاص المشكلين Problematic Persons ، أو في مواقف الصراع السلبي بين الجماعات بعضها البعض

، لكن الانسحاب يكون سلبيا في حال استخدامه في العلاقات بينشخصية Interpersonal **الفرض الثاني** : ينص الفرض الثاني على أنه : " توجد علاقة ارتباط ذات دالة إحصائية بين الانبساطية وأسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة " . وللتأكد من صحة هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط بين درجات المفحوصين على قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية فيما يتصل ببعيد (الانبساطية). ودرجاتهم على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي، فيما يتصل ببعيد (أسلوب التعاون) كما هو موضح بجدول (٨) .

المتغيرات	قيم معاملات الارتباط	مستوي الدلالة
العصابية وأسلوب التعاون	٠.٦٧	٠.٠١**

يوضح جدولاً (٨) أنه توجد علاقة ارتباط ذات دالة إحصائية بين الانبساطية وأسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة . وقد اتضح أن أسلوب التعاون يأتي في المرتبة الأخيرة من حيث درجة شيوعه بين العاملين بالجامعة ؛ حيث كانت المتوسطات الحسابية (٢٥.٠١) بانحراف معياري (١٢.٣) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلا من (Zhao, H.. & Seibert, s.) 2006), (Moberg, p. 2009), (Jones, R., : 2010)

ويمكن تفسير هذه النتائج من حيث ان الانبساطية تشمل على مجموعة من السمات الفرعية تؤدي بدورها إلى التعاون ، فهي تتضمن الدفء Wormth ، وحب التجمع Gregariousness والتوكيدية Assertivness والنشاط والبحث عن الإثارة Excitement Seeking والانفعالات الإيجابية Positive Emotions وكل هذه السمات لا تعمل بعيداً عن الآخرين ولا تمارس بشكل فردي . وبين هذه السمات عامل مشترك هو التعاون . ويرجع ذلك إلى أن أسلوب التعاون وسمه الانبساطية يتسمان بخاصية المواجهة لحل الصراع مع الاهتمام الزائد بالعلاقات الاجتماعية مع الآخرين، والنظر على موقف الصراع - مهما كانت حدته أو درجته - على أنه شيء إيجابي أكثر منه سلبي ، فالشخصية المنبسطة متعاونة في صراعتها لتمسكها بأهدافها من ناحية وتمسكها بالآخرين من ناحية أخرى، حتى لو كان الآخرين هم المنافسون ، أو زملاء العمل المثيرين للصراع ، فإن الشخصية المنبسطة تستطيع تحمل ضغوط الآخرين وتحمل عيوبهم ، وتحرص على حل الصراعات أو إدارتها بالاشتراك والتعاون معهم .

وقد لوحظ من خلال المقابلات الشخصية أن بعض العاملين يستخدمون أسلوب التعاون في إدارة الصراع بشكل ظاهري لا ينبع عن قناعة باستخدامه وذلك لحرصهم الشديد على القبول الاجتماعي والاستحسان الذي يلقاه هذا الأسلوب في الوسط الجامعي حتى ولو كان

الأخرين غير مؤهلين له . فإذا خسر الفرد جزء من أهدافه مع أطراف الصراع، فإنه يكسب استحسان وقبول الآخرين لعدم رفض الآخر وتبادل المعلومات معه ، والتعاطف مع رغبات الآخرين، والمرونة في التفاوض والنقاش لجوانب الصراع للوصول لحلّول ترضى جزء من طموح كل الأفراد ، وذلك من خلال التمسك بأسلوب التعاون .

الفرض الثالث : ينص الفرض الثالث على انه : " توجد علاقة ارتباط ذات دالة إحصائية بين المقبولية والاسترضاء والموائمة لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة " . وللتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط بين درجات المفحوصين على قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية فيما يتصل ببعدها (المقبولية) ، ودرجاتهم على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي فيما يتصل ببعدها (أسلوب الاسترضاء والموائمة) كما هو موضح بجدول (٩).

المتغيرات	قيم معاملات الارتباط	مستوي الدلالة
المقبولية والاسترضاء والموائمة	٠.٨٥	٠.٠١**

يوضح جدول (٩) أنه توجد علاقة ارتباط ذات دالة إحصائية بين المقبولية وأسلوب الاسترضاء والموائمة لدى العاملين بالجامعة . وقد أشارت النتائج أن أسلوب الاسترضاء والموائمة يأتي في المرتبة الرابعة من حيث شيوع الاستخدام بعد كل من أسلوب التنافس والانسحاب والحل الوسط ، وذلك بمتوسط حسابي (٢٦.٧) وانحراف معياري (١١.٦) . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من:

(Rahim, A., 2002, P. 211). (Wang, X., 2010, p. 214), (Mukhtar. s. & Habib, M. 2010, p. 306)

وقد لوحظ من خلال المقابلات الشخصية أن بعض العاملين قد يلجأ إلى أسلوب الاسترخاء والموائمة في حال ما إذا طالّت مدة الصراع ولم تحسم نتائجه لأحد الأطراف ويلجأون إليه أيضاً لعدم قدرتهم على تحمل الضغط النفسي الناتج عنه، أو أن المكاسب الناتجة منه لم تعد ذات قيمة، أو أن الفرد أدرك فجأة عدم أحقيته في الصراع الدائر، أو للخوف من الرفض والاستهجان من قبل زملاء العمل . من هنا يسعى الفرد إلى المقبولية الاجتماعية التي تعيد له قدراً من الثقة في ذاته بأن يصبح أكثر إثارة ومرونة فيميل بشدة لاستخدام أسلوب الاسترخاء والموائمة.

وإذا كانت الخسارة أكبر من المكسب في هذا الأسلوب . فإن الفرد يحصل على مكاسب أخرى تتصل بزيادة رصيد المقبولية الاجتماعية فهي إذن خسارة في الاسترضاء والموائمة ومكسب في المقبولية . فقد يتسامح الفرد في الوقت الحاضر من أجل الحصول على منفعة في المستقبل ، خاصة وأن أصحاب هذا الأسلوب لا يرغبون في قطع علاقاتهم الاجتماعية

مع الآخرين حتى لو كان الآخرين ممن يكيون إليهم ويرغبون في القضاء عليهم.

الفرض الرابع : ينص الفرض الرابع على أنه : " توجد علاقة ارتباط ذات دالة إحصائية بين الانفتاح على الخبرة والتنافس لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة، ولتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط بين درجات المفحوصين على قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية فيما يتصل ببعده (الانفتاح على الخبرة) ودرجاتهم على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي فيما يتصل ببعده (أسلوب التنافس) كما هو موضح بجدول (١٠).

المتغيرات	قيم معاملات الارتباط	مستوي الدلالة
الانفتاح على الخبرة والتنافس	٠.٧٣	**٠.٠١

يتضح من جدول (١٠) أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الانفتاح على الخبرة والتنافس لدى العاملين بالجامعة وقد أشارت النتائج إلى أن أسلوب التنافس يأتي في المرتبة الأولى من حيث شيوع الاستخدام بين العاملين بمتوسط حسابي (٣٥.٩) وانحراف معياري (١٣.٣) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات مثل :

(Brew. N., & Mitchell, p & Weber, N., 2002, p. 91), (Rahim, Am 2001, p. 78) (Antonioni. D., 1998, 0. 340)

ويمكن تفسير ذلك من حيث أن الانفتاح على الخبرة يشمل على الاستبصار والعقلانية والتخيل والجرأة والإبداع والاستقلالية والتحرر والاندماج بشدة في ثقافة المجتمع . وكل هذه السمات الفرعية ترتبط بشدة بالميل للمنافسة لذا أشار (كوستا ومكرو) أن من يحصلون على درجات مرتفعة في الانفتاح على الخبرة عادة ما يرحبون بالتحدي والمنافسة (Costa., & McCrae, 1997, p. 504)

وقد ارتبط أسلوب التنافس بالانفتاح على الخبرة لأن التنافس يحتوى على سمات مثل الإيجار وفرض القوة والهيمنة والسيطرة على الأطراف المتصارعة وفرض الحلول لإدارة الصراع دون تفاوض أو نقاش.

ويطلق على أسلوب التنافس بأنه من مواقف المكسب - الخسارة حيث يبدو أحد الأطراف في خسارة تامة والطرف الآخر في مكسب كامل . وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب يتطلب الانفتاح على الخبرة إلا أنه يضر بالعلاقات الاجتماعية، لذلك نجد العاملين وإن كانوا يستخدمونه بشدة في إدارة صراعاتهم ، فإنهم لا يعلنون ذلك فالمنافسة من الأساليب المستخدمة بشكل غير علني حتى لا تتأثر العلاقات الاجتماعية مع الآخرين لما تتضمنه المنافسة من متغيرات الأنانية والعدوانية والسيطرة وإخضاع الطرف الآخر تحت تصرف الذات وحتى في المواقف التي يشند فيها التنافس بين العاملين ويصبح أمراً لا يمكن إنكاره،

وجد أن الأطراف المتصارعة بهذا الأسلوب تضيف للتنافس معاني تجميلية مثل (منافسة شريفة) أو (التنافس المشروع)

الفرض الخامس : ينص الفرض الخامس على أنه : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين يقظة الضمير وأسلوب الحل الوسط لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالجامعة " وللتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط بين درجات المفحوصين على قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية فيما يتصل ببعد (يقظة الضمير) ودرجاتهم على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي فيما يتصل ببعد (أسلوب الحل الوسط) . كما هو موضح بالجدول (١١)

المتغيرات	قيم معاملات الارتباط	مستوي الدلالة
يقظة الضمير وأسلوب الحل الوسط	٠.٧١	**٠.٠١

يوضح جدول (١١) أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين يقظة الضمير وأسلوب الحل الوسط لدى العاملين بالجامعة. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن أسلوب الحل الوسط يأتي في المرتبة الثالثة من حيث شيوع الاستخدام بمتوسط حسابي (٢٨.٢) وانحراف معياري (١١.٤) . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات مثل :

(Robert, B.,& Walton, K. and Bogg, T. 2005, p. 160), (Ganaza,J., 2008, p. 56)

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن يقظة الضمير تشمل على عناصر الكفاءة Competence والنظام Order والإحساس بالواجب Dutifulness والرغبة الملحة في الإنجاز Achievement Striving والانضباط الذاتي Self- Discipline والروية والتأني Deliberation ، وكلها عناصر وسمات أقرب ما تكون إلى بيئة العمل وأسلوب الحل الوسط . فالفرد الذي يتمتع بيقظة الضمير عادة ما يتسم بالعقلانية والمنطقية والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين ، بحيث يتنازل عن جزء من أهدافه ونباته لصالح الطرف الآخر من أجل استمرار التعاون بينهم . فأصحاب يقظة الضمير لا يستطيعون العمل في جو من الصراعات السلبية ، وسرعان ما يحاولون حل مشكلاتهم عن طريق التفاوض والتعاون مع الأطراف المتصارعة وإيجاد الحلول الوسط التي تضمن لهم مكاسب على قدر الخسائر التي يتعرضون لها . لذا يسمى أسلوب الحل الوسط بأسلوب (الخسارة الجزئية والمكاسب الجزئية) .

المراجع :

- زيدان أكرم فتحى يونس (٢٠١٨) : أساليب الصراع التنظيمي وعلاقتها بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، مجلة العلوم التربوية العدد ٢٥ ، ١٣٠-١٦٩ .
- بدر محمد الأنصاري (٢٠٠٢): المرجع في مقاييس الشخصية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة .
- حسين سالم الشرع (٢٠١٢) : القدرة التنبؤية للعوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالأفكار اللاعقلانية - مجلة العلوم التربوية والنفسية ، العدد ١٣ ، ٢٤٥-٢٧٢ .
- شاكرا الخشالي (٢٠٠٤): استراتيجيات الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد السابع، العدد الأول .
- صلاح الدين محمد (٢٠٠٤)؛ السلوك الفعال فى المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- محمد إسماعيل بلال (٢٠٠٨): طبيعة العلاقة بين العدالة المدركة واستراتيجية إدارة الصراع فى المنظمة ، المجلة المصرية للدراسات - جامعة المنصورة ، المجلد (٣٢) ، العدد (٢) .
- محمد عبدالغنى (٢٠٠١): مهارات إداى الصراع ، دار الكتب ، القاهرة .
- متولى السيد متولى (٢٠٠٦): السلوك التنظيمى : المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق ، القاهرة .
- Antonioni, D., (1998): Relationship Between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles. International Journal of Conflict Management, Vol., (9), No. (4), Pp. 335 -356.
- Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, N., (2002): Gender Role, Organizational Status and conflict Management Styles. International Journal of Conflict Management. Vol., (13), No. (1), Pp. 78 - 94.
- Chalkidou, S., (2011): The Relationship Between Conflict Management Styles and Personality Traits. Psychological Reports. Vol., (90), Pp. 83 - 91.
- Cetin, M., and Hacifazhoglu, O., (2004): Conflict Management Styles: A Comparative Study of University Academics and High School Teachers. The Journal of American Academy of Business, Pp. 325 - 332.
- Colman, A., (2003): Oxford Dictionary of Psychology. Oxford University Press. New York.
- Cooper. C., (2004) Conflict Management and Decision Making. Willey, New York.
- Costa, P., & McCrae, R., (1997): Normal Personality Assessment in Clinical Practice: The New Personality Inventory. Psychological assessment. Vol., (4), No. (1), Pp. 500-513.
- Ganaza, J., (2008): Prediction Conflict Styles With Personality Traits. McGraw-

- Hendel, T., Fish, M., and Galon, V., (2005): Leadership Style and Choice of Strategy in Conflict Management Among Israeli Nurse Managers in General Hospitals. Journal of Nursing Management Vol., (13), Pp. 137 - 146.
- Jones, R., (2010): Linking Conflict Styles to Five-Factor: Theoretical Fcu^Jadmi. Hurr^'n Potions Vol., (35), Pp. 643 - 659.
- Kim, s., (2006): Personality and Interpersonal Conflict Management. Personality and Individual Differences, Vol., (20), Pp. 191 -220.
- Levin, s., (2009): Gender Differences in Conflict Management Styles. Social Behavior and Personality.
- Lewis, c.. (2010): The Relationship Between Stress and management Styles. HandBook of Conflict Behavior, Oxford University Press.
- Moberg. P.J (2009): Personality and the Preference for- Modes of Conflict Resolution. The International Journal of Conflict Management, Vol., (8), Pp. 256 - 281.
- Mukhtar. s., & Habib. M.. (2010): Private Sector Manager Approach to Conflict Management: A Shtdv of Relationship Between Conflict Management Styles and Personality Types. Journal of Contemporaty Research. Vol., (2), No.(1), Pp. 304-312.
- Rahim, A., (2002): Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. The International Journal of Conflict Management Vol., (13), Pp. 206 - 235.
- Rahim, A., (2001): Managing Conflict in Organizations. Westport, Greenwood Publishing, Inc.
- Reed, c., (2006): The Relationships Among Neuroticism, Dysfunctional Career Thoughts and Coping Strategies. D.A.I., Vol., (66), No., (11), A. Pp. 39-41.
- Robert, B., & Walton, K., and Bogg, T.) (2005): Conscientiousness and Health Across the Life Course. Review of General Psychology, Vol., (9), No., (1), Pp. 156-168
- Soriano, L., (2007): Styles of Conflict Management. Journal of Personality and Social Psychology. Vol., (60), Pp. 90-121.
- Starr, J., (2004): Conflict Management, Personality Traits and Conglomerated Behavior. Journal of Applied Psychology. Vol., (103), Pp. 210 - 232.
- Thomas, K., (2008): Leadership and Conflict Management Style. Psychological

Reports. Vol., (72), Pp. 1122 - 1127.

- Wang, X., (2010): The Relationship Between the Big Five Factors in Personality and Conflict Management Styles in a Manufacturing Setting. University of Phoenix.
- Zhang, L., (2006): thinking Styles and the Big Five Personality Traits. Personality and Individual Differences, Vol., (70), Pp. 1177 - 1187.
- Zhao, H., & Seibert, S., (2006): The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta- Analytical Review. Journal of Applied Psychology, Vol., (91), No. (2), Pp. 259-271.