

علاقة المتغيرات التنظيمية بالصراع التنظيمي — دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في جامعة سرت

د. أحمد علي مسعود البطي
كلية الاقتصاد - جامعة سرت

د. علي مفتاح محمد البريشني
كلية الاقتصاد - جامعة سرت

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة المتغيرات التنظيمية: (السياسات الإدارية - غموض الدور - نظام الحوافز) على الصراع التنظيمي في جامعة سرت، استخدم منهج التحليل الوصفي والإستبانة في جمع البيانات الأولية. طبقت الدراسة على العاملين بجامعة سرت ، أستخدم في تحليل البيانات عينة عشوائية قدرها (77). أظهرت الدراسة نتائج منها أن هناك غموضاً في الأدوار والمهام التي يقوم بها العاملين بالجامعة ، ناتجة عن عدم وضوح مهام وأهداف العمل. بالإضافة إلي عدم وجود نظام واضح للحوافز بالجامعة و أن العمل بالجامعة غير محفز، وأن الحوافز تمنح وفق تقديرات المسؤولين. بينما كتنت سياسات الجامعة واضحة للموظفين ولكنها لا ترقى إلي المستوي المطلوب ناتجة عن ضعف المشاركة في وضع الاهداف والسياسات العامة في الجامعة. كما بينت النتائج أن هناك صراع تنظيمي بالجامعة ناتج عن غياب توزيع الصلاحيات ، والمركزية في اتخاذ القرارات بالإضافة إلي إخفاء البيانات والمعلومات عن العاملين كان كل ذلك من الاسباب التي أدت إلي ظهور الصراع بدرجة مرتفعة داخل الجامعة، بينما ساهمت بقية المتغيرات بدرجة متوسطة في الصراع ، فقد ظهر التوتر بين الموظفين نتيجة لعدم وجود تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات التي سببت في وجود خلافات في العمل ، وأدت إلي عدم الاستقرار الوظيفي نتج عنه التنقل بين الوحدات الإدارية بالجامعة. وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين غموض الدور كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع، ويأتي غموض الدور في المرتبة الاولى من حيث التأثير. وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين سياسات الجامعة كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع، وتأتي سياسات الجامعة في المرتبة الثانية من حيث التأثير. وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع، ويأتي نظام الحوافز في المرتبة الثالثة من حيث التأثير. وبناءً علي النتائج أوصت الدراسة ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالصراع التنظيمي والعمل علي إدارته وتحويله من صراع سلبي إلي إيجابي، كما يتعين عليها إعداد وصف وظيفي دقيق لغرض الحد من التداخل في الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات ، والعمل علي تطبيق وحدة الامر للحد من التناقض الناشئ من تعدد واختلاف الاوامر ، والعمل علي تدريب المسؤولين والعاملين بالجامعة علي الصراع التنظيمي وفنون إدارته لزيادة كفاءتهم ومعرفتهم لضمان زيادة معدل إنخفاض الصراعات داخل الجامعة.

الكلمات الدالة: غموض الدور ، نظام الحوافز ، السياسات الادارية ، الصراع التنظيمي.

Abstract:

The objective of this study is to identify the relationship between organizational variables (management policy, role ambiguity, incentive system) and organizational conflict at the University of Sirte, using the descriptive analysis method and the questionnaire in the collection of preliminary data. The study was applied to the staff of the University of Sirte, used in the analysis of random sample data (77). The results of the study revealed that there is ambiguity in the roles and tasks performed by the university employees, due to the lack of clarity of the tasks and objectives of the work. In addition to the absence of a clear system of incentives at the university and that the work of the university is not motivated, While the policies of the university were clear to the employees but they did not advance to the required level due to poor participation in the development of goals and general policies at the university. The results also showed that there is an organizational conflict in the university resulting from the absence of distribution of powers and central decision-making in addition to concealment of data and information on workers was all of the reasons that led to the emergence of conflict to a high degree within the university, while the rest of the variables contributed to a medium degree in the conflict, has emerged tension between employees as a result of the lack of a clear definition of powers and responsibilities that caused the existence of differences in work, Job stability resulted in mobility between the administrative units of the university. The study recommended that the university administration should take care of the organizational conflict and work to manage it and turn it from a negative conflict to a positive one. It also needs to prepare a precise job description for the purpose of reducing overlap in terms of competence, responsibilities and to train officials and employees of the university on the organizational conflict to increase their competence and knowledge to ensure an increase in the rate of decline of conflicts within the university.

المقدمة:

إن موضوع الصراع التنظيمي حظي بإهتمام واسع النطاق من قبل العديد من الباحثين في مختلف الإتجاهات الفكرية، و حيث أن الصراع التنظيمي يحدث بين الوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة والافراد العاملين بها ، نتيجة لتعارض الدوافع بين الافراد ، أو طبقات إجتماعية مختلفة ، أو بين ثقافات مختلفة. ولما لإدارة الصراع من أهمية في الحفاظ علي النمط السلوكي المعتاد ، وأن الاخلال به يؤدي إلي تعطيل في ديناميكية اتخاذ القرارات ، فبذلك يعد الصراع هو بمثابة تهديد للإستقرار أو التكامل الذي يأخذ أشكالاً وصوراً متفاوتة من المعارضة (الحنيطي، 1993). بالإضافة إلي أن الصراع التنظيمي يحدث نتيجة لوجود خلل وإرباك في بعض المتغيرات التنظيمية التي تعد سبباً ومصدراً للصراع في المنظمات والمؤسسات المختلفة ومنها (تعارض الدور، المكافآت والحوافز، والسياسات الإدارية)، وبالتالي من المهم معرفة الاسباب التي تؤدي إلي وجود الصراع السلبي للتقليل منه ونحويله إلي إيجابي يؤدي إلي النجاح والاستقرار. من خلال طبيعة عمل الباحثان بالجامعة المستهدفة بالدراسة إستشعر وجود صراع تنظيمي سلبي ، وللتحقق من ذلك أجريت دراسة إستطلاعية لمعرفة المتغيرات التنظيمية التي لها علاقة بالصراع الدائر بالمؤسسة محل الدراسة، نتجت عنها أن هناك غموضاً في الدور الناتج عن عدم إحاطة الادارة موظفيها بشكل واضح ومكتوب بالصلاحيات والمسئوليات للمهام المكلفين بها ، بالإضافة إلي وجود خلل في نظام الحوافز نتج عنه شعور العاملين بالإحباط وظهور صراعات داخلية وعدم التعاون، كما أشارت الدراسة الإستطلاعية أيضاً إلي أن السياسات الادارية التي تتبعها الإدارة كانت أحد الاسباب التي أدت إلي ظهور الصراع وإنقسام جماعات العمل بالجامعة وعدم التعاون. ومن خلال ذلك فإن هذه الدراسة هدفت إلي معرفة طبيعة علاقة المتغيرات التنظيمية التي أدت إلي وجود الصراع التنظيمي بالجامعة وذلك من خلال مشكلة الدراسة .

2- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة تبين بأن مشكلة الدراسة تتمثل في عدم إعطاء الإهتمام الكافي من قبل المؤسسات اللببية لمفهوم وأهمية لبعض المتغيرات التنظيمية، الأمر الذي من شأنه أن تؤثر على الصراع التنظيمي وكيفية إدارته، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

ما العلاقة بين المتغيرات التنظيمية المتمثلة في (غموض الدور، نظام الحوافز، والسياسات الإدارية) والصراع التنظيمي في جامعة سرت .

وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية المتمثلة في (غموض الدور، نظام الحوافز، والسياسات الإدارية) والصراع التنظيمي بجامعة سرت .؟
- ما درجة مستوى وجود المتغيرات التنظيمية (غموض الدور، نظام الحوافز، والسياسات الإدارية) بجامعة سرت ؟ . درجة مستوى الصراع التنظيمي في جامعة سرت ؟ .\

3- أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ. التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية المتمثلة في (غموض الدور، نظام الحوافز، والسياسات الإدارية) والصراع التنظيمي في جامعة سرت .
- ب. التعرف على درجة مستوى المتغيرات التنظيمية (غموض الدور، نظام الحوافز، والسياسات الإدارية) بجامعة سرت.
- ت. التعرف على درجة مستوى الصراع التنظيمي للعاملين في جامعة سرت
- ث. تقديم مجموعة من التوصيات للتقليل والحد من الصراع التنظيمي السلبي داخل الجامعة.

4- أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الإعتبارات التالية:

- أ. من الناحية العلمية: تتلخص الأهمية العلمية في الآتي:
 - إن دراسة الصراع التنظيمي يمثل محور إهتمام مختلف القيادات العليا بالمنظمة، ومعرفة أهم مسبباته والآثار الناجمة عنه .
 - تعمل هذه الدراسة على إثراء المكتبة الجامعية بأهم الدراسات الفاعلة في هذا المجال .
 - الوصول إلى نتائج وتوصيات مناسبة تساعد المسؤولين بالجامعة على خفض الصراع التنظيمي .

ب. من الناحية التطبيقية:

- تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع التعليم، وهذا القطاع يلعب دوراً حيوياً في مجال التنمية .
- يأتي الإهتمام بدراسة بعض المتغيرات التنظيمية المتمثلة في (غموض الدور، نظام الحوافز، والسياسات الإدارية) في المنظمات العربية بشكل عام والمنظمات الليبية بصفة خاصة لما له من تأثير كبير على السلوك الإنساني، والحد من الصراع التنظيمي بالمنظمات .

5- فرضيات الدراسة

تتضمن الدراسة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة سرت " .
- **الفرضية الثانية:** تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة سرت " ..
- **الفرضية الثالثة:** تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات الإدارية المطبقة والصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة سرت "

6- حدود الدراسة

إجريت هذه الدراسة في ظل الحدود التالية:

- أ. **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على موضوع علاقة بعض المتغيرات التنظيمية: (السياسات الإدارية المطبقة - تعارض الدور - التحفيز) بالصراع التنظيمي في جامعة سرت .
- ب. **الحدود الزمنية:** إجريت الدراسة في النصف الأول من عام 2018 .
- ت. **الحدود البشرية:** تم إجراء هذه الدراسة على العاملين في جامعة سرت .
- ث. **الحدود المكانية:** تم إختيار الجامعة الواقعة في مدينة سرت الليبية لإجراء هذه الدراسة .

7- التعريفات الاجرائية:

7-1 المتغيرات التنظيمية: يقصد بها الباحثان مجموعة من العوامل المتعلقة بالمنظمة والتي تؤثر في الفرد وتسبب في حدوث الصراع بها. من خلال الدراسة الاستطلاعية والدراسات والاجتات حدد الباحثان في هذه الدراسة أهم المتغيرات التنظيمية التي اعتبرت من أهم المتغيرات المسببة في الصراع التنظيمي وهي:

7-2 السياسات الادارية: هي التوجيهات والارشادات التي تضعها الادارة العليا بما يسهم في تحقيق الاهداف وتستخدم علي مستوى الوحدات الادارية المختلفة في الادارات والاقسام.

7-3 غموض الدور: هو النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من العاملين، نتيجة لعدم وضوح الأهداف والمهام والإختصاصات ومتطلبات العمل ، والتي يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله.

7-4 نظام الحوافز: هي عبارة عن المزايا المادية أو المعنوية التي يحصل عليها العاملين من الجامعة مقابل أداء عمل معين بها.

7-5 الصراع التنظيمي : يقصد به النزاع أو الخلاف أو التعارض، الذي يؤدي إلى إدراك كل طرف من أطراف الصراع أنه يجب إعتراض الطرف الآخر وإيقاف تقدمه بإتجاه الهدف.

8- الاطار النظري والدراسات السابقة:

1.8 الاطارى النظري

1.1.8 المتغيرات التنظيمية:

1- السياسات الإدارية: تعد السياسة الادارية أحدي المفاهيم الادارية ، فهي أداة إرشادية عامة لمتخذي القرار في كافة المستويات التنظيمية ، وأنها تحكم وتقيّد سلوكيات أعضاء المنظمة وتعمل علي انسجامها وجعلها متشابهة نسبياً ، ومن خصائص السياسات أن تكون مكتوبة وبشكل واضح لجميع المهتمين بنشاطات المنظمة وأن يتم شرحها وإيضاحها باستمرار. إن ما ينتج عن العمل بسياسات المنظمة في تصريف أعمالها يعود بالنفع الإيجابي كالحيلولة دون فشل أو إنحراف في خطة العمل عن القوانين والقواعد المنبثقة عن سياسات المنظمة ، وتسهم في تعزيز فاعلية المنظمة نحو تحقيق أهدافها ، وتعمل علي تقريب وتمثين العلاقات بين الاقسام والحد من العزلة بينهما وتقليل التوتر والنزاع الذي يؤدي إلي ظهور الصراع فيما بينهم.

2- غموض الدور: ويعتبر غموض الدور سبباً مهماً لضغوط العمل، فقد أشار "التويم" إلى أن ماكتيل قام بإجراء دراسة أوضحت أن غموض الدور يؤدي إلى لزيادة التوتر والشعور بعدم جدوى مايدلون من جهد (التويم، 2005: 39). كما أن غموض الدور وعدم تحديد الصلاحيات بشكل دقيق ومنح السلطات اللازمة للقيام بها يجعل الافراد غير قادرين علي تحديد وتنفيذ المهام المطلوبة منهم ، وبالتالي تزداد احتمالية الصراع بدلاً من التعاون مع بعضهم البعض (جلدة ، 2009). بالإضافة إلي عدم معرفة وإلمام الأفراد بالأبعاد تمتد إليه سلطاته أو مسؤولياته يخلق بينه وبين الآخرين من زملاء ورؤساء ومرؤوسين حالة من الصراع نتيجة إلي عدم وضوح أو عدم توازن السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمية (ادريس وموسي ، 2004). مما سبق يتضح أن غموض الدور هو نتيجة للنقص في المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام المنوطة به ، لذلك فإن عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات يعتبر أحد أهم العوامل المهمة في حدوث الصراع التنظيمي (عساف ، 1984).

3- نظام الحوافز: إن نظام الحوافز الذي يتمثل في مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعمل على إثارة القوى المحركة للأفراد، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته وتثيره وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه ، ولذلك إهتم الباحثين به فقد أجريت بعض الدراسات فأظهرت أن الحوافز والمكافآت تعد أحد العوامل التي تسبب في نشوء الصراع (سليمان ، 1999) ، (محمود ، 1999). إن أي منظمة تسعى إلي الإستقرار والجودة في الاداء ينبغي عليها تصميم نظام جيد للحوافز . إن نظام الحوافز الجيد هو النظام الذي يكفل رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين العلاقات الإنسانية بما والحد من التوتر وتخفيض الصراع التنظيمي السليبي.

2.1.7 الصراع التنظيمي:

إن الصراع التنظيمي عبارة عن تعارض بين مصالح الأفراد أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، وقد يرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب من أهمها إختلاف أهداف هذه الوحدات أو التعارض بينها، بالإضافة إلى ندرة الموارد البشرية والمادية المتاحة لهذه الوحدات، وكذلك العلاقة الإعتمادية بين هذه الوحدات، علاوة على الفروق الفردية بين الأشخاص بالمنظمة (الكتبي، بدون تاريخ). إن الصراع الناتج عن تعارض بين طرفين أو أكثر من أفراد أو طبقات إجتماعية مختلفة أو بين ثقافات مختلفة له أثار سلبية قد تؤدي إلى منع الفرد من الإقدام على عمل معين. يراي روبين أن الصراع يبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلبياً، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبياً في شئ ما يهتم به الطرف الآخر (Robbins, 2001: 243). أما جلده يري الصراع بأنه إرباك وتعطيل للعمل ولوسائل إتخاذ القرارات، مما يصعب عملية المفاضلة والإختيار بين البدائل (جلده، 2009). بينما يشير العميان إلى أن الصراع التنظيمي ينطوي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وأن التوتر يعتبر بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار أحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها، كما أن الصراع يفرض أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع (العميان، 2004). إن الصراع الغير بناء يؤدي إلى الخلل الوظيفي وهو يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة، وبذلك يكون تأثيره في مخرجات أداء الجماعة يشكل أكبر من تأثيره في الأفراد أنفسهم، كما يؤدي إلى الصراع الوجداني بين الأفراد، وترسيخ المشاعر السلبية، وإظهار التنافر المتبادل بين الأفراد، وتدني مستوى الرضا الوظيفي، وإزدياد التغيب عن العمل، وإخفاض الإنتاجية، مما يعيق تحقيق الأهداف، لذا ينبغي أن ينتبه الإداري إلى هذا النوع من الصراع، وأن يبادر فوراً للعمل على إزالة الضرر الناتج عنه ومنع الظلم أو التقليل من حدته، للوصول به إلى الحد الأدنى (Schermerhorn, 2000, p. 229).

2.8 الدراسات السابقة

1.2.8 الدراسات التي تناولت المتغيرات التنظيمية:

أ. دراسة (القيسي، 2015)، كانت بعنوان: "دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (مدير دائرة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم بـ (172) موظفاً وإعتمدت الدراسة على المسح الشامل، وقد تم إستخدام عدد (167) إستبانة في تحليل البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة هي وجد دور للقيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث كان معامل إرتباط بيرسون (0.805).

ب. دراسة (جاسم، 2017)، كانت بعنوان: "فاعلية القيادات الإدارية على السياسات الإدارية للمنظمة - بحث تحليلي في مجلس محافظة بغداد"، يهدف هذا البحث إلى معرفة دور القيادات الإدارية في تنفيذ السياسات

الإدارية للمنظمة، ومدى فاعليتها وقدرتها في تحقيق ذلك، مكا يهدف أيضاً إلى توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (147) فرداً، وأعدمت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج كان من أهمها وجد علاقة إرتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لفاعلية القيادات الإدارية بأبعادها المتمثلة في (وضوح الرؤية - التمكين - الدافعية - نمط القيادة) على السياسات الإدارية المتبعة .

ت. ج. دراسة (دواليبي، 2008)، وكانت بعنوان: "إختبار أثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغط العمل - دراسة ميدانية في الجامعات السورية"، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير بعض المتغيرات التنظيمية (صراع الدور - بيئة العمل المادية) والمتغيرات الفردية (العمر - سنوات الخبرة) في تشكيل ضغوط العمل لدى العاملين بالجامعات السورية، وقد تم إستطلاع رأي (385) موظف من المستويات الوظيفية المختلفة وذلك بإستخدام أسلوب الإستبانة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغير مستقل (بيئة العمل المادية) والمتغير التابع (ضغط العمل)، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (صراع الدور) والمتغير التابع (ضغط العمل) .

ث. ج. دراسة (حامد، 2009)، كانت بعنوان "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري - بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الأثر الذي تحدثه المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 60 عنصر، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها أن منح الحوافز حسب الأداء يؤدي إلى خلق نوع من التنافس بين العاملين، وبالتالي الرفع من كفاءتهم وإبداعهم، وإن تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يستوعب التقنيات الحديثة وسهولة الإتصال يزيد من درجة نجاح العملية الإبداعية .

ج. د. دراسة (يوسف، 2010)، كانت بعنوان: "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام - دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة بعض المتغيرات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين، كما هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الوظيفي . إن هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها، إن واقع المتغيرات التنظيمية بوزارات قطاع غزة لا يساهم بشكل جيد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، وأن أداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة محكوم بظوابط تمثل معايير الأداء الجيد، وأن تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً.

ح. د. دراسة (مصباح، 2011)، كانت بعنوان: علاقة المتغيرات التنظيمية بمستوى الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة المتغيرات التنظيمية بمستوى الإبداع الإداري، وذلك من خلال التعرف على علاقة "الحوافز المعنوية - الحوافز المادية - درجة المركزية الإدارية" بمستوى الإبداع الإداري، كما تم تسليط الضوء على مفهوم الإبداع الإداري وأهميته، و يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين بشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية بقطاع غزة، وبلغ عددهم (185) موظف إداري، وقد استخدم الباحث طريقة

الحصر الشامل، وتم توزيع عدد (185) إستبانة خضعن منها (160) إستبانة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري، وأن العاملين بالشركة يتلقون الحوافز المادية المناسبة لكن هذه الحوافز لم تربط بالإبداع الإداري، بالإضافة إلى أن العاملين في الشركة يعانون من مركزية القرارات.

خ. هـ. دراسة (الطالع، 2017)، "كانت بعنوان: "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين". هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة بعض المتغيرات التنظيمية (نمط الإتصال - طبيعة العمل - التكنولوجيا المستخدمة) للعاملين الإداريين في جامعات قطاع غزة مع الأداء الوظيفي"، وقد تم جمع بيانات الدراسة بإستخدام إستبانة تم توزيعها عينة عشوائية تتكون (320) عنصراً، إستجاب منهم (262) عنصراً، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة في المتغيرات التنظيمية بجامعات قطاع غزة، وكان ترتيبها كالاتي: التكنولوجيا المستخدمة، ثم طبيعة العمل، فنمط الإتصال، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء، كما دلت النتائج أيضاً على وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية وبين الأداء الوظيفي.

2.2.8 الدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي

أ. دراسة (السيد، 2007)، بعنوان: "أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بمستشفيات جامعة عين شمس"، وإستهدفت الدراسة الكشف عن مدى تأثير الصراع على أداء العاملين بالمستشفيات، وكانت من أهم نتائج الدراسة: أن زيادة الصراع عن الحد المناسب يؤثر على كفاءة الأداء الكلي وذلك بسبب أثاره السلبية الضارة على العاملين، حيث تبين أن هناك علاقة بين الصراع والأداء - عدم إهتمام الإدارة العليا بالمستشفيات في التعامل مع الصراع التنظيمي وذلك لعدة أسباب منها: (إعتبار كل صراع ينشأ هو صراع سلبي ويجب القضاء عليه، صعوبة التعامل ومعالجة الصراعات نظراً لأنها ترتبط مباشرة بالسلوك الإنساني، إفتقار العاملين للثقة والإطمئنان بسبب عدم العدالة في توزيع المكافآت وغيرها).

ب. دراسة (Anthony Igbokwe, 2014)، وقد تطرقت إلى موضوع: صحية الصراع التنظيمي لنمو المنظمة، وقد هدفت إلى التعرف على تأثير الصراع التنظيمي على أداء المنظمة، وهل الصراع التنظيمي يكون صحي لنمو وتنمية المنظمة أم لا؟، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الصراع التنظيمي ليس سيئاً تماماً بالنسبة للمنظمة، فهو قادر على زيادة الإبتكارات التنظيمية والإنتاجية، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي، وأن أكثر الوسائل التي يستخدمها المديرين لإدارة الصراع في نيجيريا هي التعاون والتجنب، وأن الصراعات عندما تدار بشكل صحيح في المنظمة فإنها سوف تؤدي إلى نمو وتنمية المنظمة.

ت. دراسة (أحمد و علي، 2018)، وكانت بعنوان: "أثر أبعاد الثقافة التنظيمية: (العمل الجماعي، والإبتكار والتجديد، التكيف مع البيئة) على الصراع التنظيمي"، وقد استهدفت الدراسة التعرف على الأثر الناجم عن أبعاد الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي، وقد تم تطبيق الدراسة على بعض شركات التأمين العاملة بمدينة طرابلس، وقد تم

إختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (191) مفردة، وقد استجاب منهم (115) مفردة، وكانت نتائج الدراسة كالاتي: أن درجة مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية: (العمل الجماعي، الابتكار والتجديد) جاءت مرتفعة، بينما جاء بعد (التكيف مع البيئة) بدرجة متوسطة، كما أشارت الدراسة إلى وجود إتجاه سلبي يشير إلى وجود صراع للفرد مع نفسه بدرجة مرتفعة، كذلك بينت الدراسة وجود أثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية (العمل الجماعي، الابتكار والتجديد) على الصراع التنظيمي، في حين لم يظهر تأثير لبعدها (التكيف مع البيئة) على الصراع التنظيمي .

3.2.8 الدراسات التي ربطت بين المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي:

أ. دراسة (المدهون، 2012)، وكانت بعنوان: العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على توجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد، وقد قام الباحث بتصميم إستبانة لإستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتي بلغ عددها (300) موظف تم إختيارها بطريقة عشوائية من بين (971) موظفاً هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: تدني مستوى الحوافز المقدمة للعاملين ويتم التركيز على جانب العقوبات أكثر من جانب المكافآت، وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين كل من (المهكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الإتصالات) والصراع التنظيمي، وجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين كل من (العدالة التنظيمية، الحوافز، مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات) والصراع التنظيمي، توجد علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي، إن أكثر الأبعاد تأثيراً في الصراع التنظيمي كان "الحوافز" فكلما زادت بمقدار درجة واحدة إنخفض الصراع بمقدار 0.70 من الدرجة .

ب. دراسة (لينا، 2013)، وكانت بعنوان: "العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية - محافظات غزة"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير بعض المتغيرات التنظيمية على الصراع التنظيمي، والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها، وقد تم إختيار عينة مكونة من (358) عامل وتم توزيع الإستبانة عليهم، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (عدم وضوح الدور، عدم تنوع الإتصالات، عجز نظام الحوافز والمكافآت، ضعف سياسة المؤسسات) والصراع التنظيمي داخل مستشفيات قطاع غزة - عدم إدراك المسؤولين بالقطاع الصحي لأهمية الصراع التنظيمي بإعتباره معول هدم لا أداة بناء .

4.2.8 تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الآتي:

- الهدف: يتلخص الهدف من هذه الدراسة في معرفة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية بالصراع التنظيمي، وهذا يختلف عن الدراسات السابقة سواء كلياً أو بشكل جزئي .
- مجال التطبيق: ينحصر مجال تطبيق هذه الدراسة في العاملين بجامعة سرت (كمجتمع دراسة) .

- متغيرات وأبعاد الدراسة: يتمثل المتغير المستقل في: المتغيرات التنظيمية، وتتكون من الأبعاد: (السياسات الإدارية المطبقة، غموض الدور، الحوافز)، أما المتغير المستقل فيتمثل في: الصراع التنظيمي، وهذا يميزها عن الدراسات السابقة في هذا المجال .
- بيئة الدراسة: يتم إجراء هذه الدراسة في بيئة الأعمال الليبية بمدينة سرت، وهذه البيئة تختلف في الغالب عن غيرها من البيئات المطبق فيها الدراسات السابقة .

9. الطريقة والاجراءات:

1.9 منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي الهادف إلي وصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات، بالإضافة الى المصادر الاولية من خلال الاستبيان الذي طور لهذا الغرض ، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

2.9 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الاقسام ومدراء المكاتب بالكليات في جامعة سرت والذين يبلغ عددهم (130) أثناء إجراء الدراسة . لقد تم تحديد عينة الدراسة والبالغ عددهم (97) عنصراً، باستخدام أسلوب العينة العشوائية، والتي تم تحديدها بناءً على الجدول الذي قدمه كل من (Krejcie & Morgan، 1970) اعتماداً على حجم المجتمع وهامش الخطأ المسموح به (5%). تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، أسترجع منها (84)، وعند فحصها اتضح وجود (7) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال بياناتها، تم استبعادها وبذلك أصبح عدد الاستبانة التي تم استخدامها في تحليل البيانات (77) استبانة.

3.9 أداة جمع البيانات :

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة ، ولقد تم تحديد الاوزان لإجابات افراد العينة وفق مقياس ليكرت التالي :

الاجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

إن أداة القياس المستخدمة في الدراسة قسمت إلى ثلاث أجزاء على النحو التالي :

أ- **معلومات عامة:** تتضمن معلومات شخصية عن المستهدفين بالدراسة تتعلق (بالجنس ، العمر، عدد سنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي).

- ب- **المتغيرات التنظيمية**: إن هذا المتغير المستقل يتضمن ثلاث أبعاد هي (وضوح الدور ، سياسات المؤسسة ، ونظام الحوافز)، حيث تحتوي كل الأبعاد علي (16) عبارة لقياسها .
- ت- **الصراع التنظيمي**: ويعد المتغير التابع والذي يتم قياسه بعدد (10) عبارات .

4.9 صدق وثبات أداة الدراسة :

أولاً: **صدق أداة القياس**: قام الباحثان بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- 1- **الصدق الظاهري**: عرضت الاستبانة على (5) محكمين مختصين في المجال، وتم اجراء التعديلات وتصميمها بصورتها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم بما يحقق الصدق الظاهري.
- 2- **صدق المقياس (الاتساق الداخلي)**: صدق الاتساق الداخلي والمقصود به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، فقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد ، والموضحة في الجدول التالية:

ثانياً: ثبات أداة القياس : يقصد بثبات أداة القياس أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. فقد تحقق الباحث من ثبات أداة القياس من خلال اختبار (الفاكرو نباخ)، وكذلك للتعرف علي مدي اسهام العناصر المكونة للمحور في معامل ثبات المحور .

جدول (1) معامل ألفا كرو نباخ لبعد وضوح الدور

البيد	عدد العبارات	قيمة معامل الفاكروباخ
وضوح الدور	5	.842

جدول رقم (2) تحليل السيكو متري لبعد وضوح الدور

ت	العبارة	قيمة الفا إذا حذف العبارة	معامل الارتباط المصحح
1	عدم وضوح مهام و أهداف العمل	.821	.611
2	عدم وضوح من هو المسؤول المباشر عن العمل في القسم الذي أعمل به	.809	.653
3	وجود ازدواجية في الأوامر التي تصدر إلى الموظفين	.787	.726
4	يجد الموظفين صعوبة و غموضاً في تفسير الأوامر و التعليمات الصادرة لهم	.817	.622
5	وجود أكثر من مسؤول تتلقى منه الأوامر	.814	.634

يتضح من النتائج المبينة بالجدول رقم (1) أن ثبات بعد وضوح الدور مقبول، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.842). مما يدل علي ثبات البعد وصلاحيته للتطبيق . كما بينت النتائج الظاهرة في الجدول رقم (2) أن جميع عناصر المكونة للبعد تساهم في زيادة الثبات لهذا البعد ، كما يوضح أن كل معاملات الارتباط بين العناصر المكونة للبعد وبين الدرجة الكلية له وكذلك المجموع الكلي مخدوفاً منه درجة العنصر دالة احصائياً عند مستوي (0.01) ، وان قيم الارتباط المصحح تراوحت ما بين (0.611 و 0.726) . وبذلك يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لبعده سياسات المؤسسة

العدد	عدد العبارات	قيمة معامل الفاكرباخ
5	سياسات المؤسسة	.668

جدول رقم (4) تحليل السيكو متري لبعده سياسات المؤسسة

ت	العبرة	قيمة الفا إذا حذف العبرة	معامل الارتباط المصحح
1	يتعامل المسؤول مع الموظفين بشكل إيجابي	.602	.458
2	يؤدي الموظفين مهام عملهم حسب الاوامر والتعليمات الادارة من رئيسهم	.629	.392
3	نظام الترقيات واضح ومعلن لجميع الموظفين	.596	.465
4	يشارك الموظفون في وضع الأهداف	.659	.321
5	نظام تقييم أداء الموظفين واضح و مفهوم	.589	.477

يتضح من النتائج المبينة بالجدول رقم (3) أن ثبات بعد سياسات المؤسسة مقبول، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.668). مما يدل علي ثبات المحور وصلاحيته للتطبيق . كما بينت النتائج الظاهرة في الجدول رقم (4) أن جميع العناصر المكونة للبعد تساهم في زيادة الثبات لهذا البعد ، كما يوضح أن كل معاملات الارتباط بين العناصر المكونة للبعد وبين الدرجة الكلية له وكذلك المجموع الكلي مخدوفاً منه درجة العنصر دالة احصائياً عند مستوي (0.01) ، وان قيم الارتباط المصحح تراوحت ما بين (0.321 و 0.477) . وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لبعده نظام الحوافز

العدد	عدد العبارات	قيمة معامل الفاكرباخ
6	نظام الحوافز	.812

جدول رقم (6) تحليل السيكو متري لبعده نظام الحوافز

ت	العبرة	قيمة الفا إذا حذف العبرة	معامل الارتباط المصحح
1	نظام الحوافز بالجامعة واضح	.795	.515
2	يعد العمل بالجامعة حافزاً للبقاء بها ، حتى و إن أتيح لي فرص عمل أخرى	.787	.565

3	يقدم للموظف حافظ مادي أو معنوي عند أدائه عمل إضافي	.809	.464
4	فرص الترقية الاستثنائية متاحة للجميع	.750	.725
5	فرص الترقية إلى المناصب الإدارية الشاغرة عادلة	.779	.607
6	يتم التركيز على مبدأ الجدارة و الاستحقاق في الترقية و المكافآت	.774	.614

يتضح من النتائج المبينة بالجدول رقم (5) أن ثبات بعد نظام الحوافز مقبول، فقد بلغت قيمة ألفا كرو نباخ (0.812). مما يدل على ثبات البعد وصلاحيته للتطبيق. كما بينت النتائج الظاهرة في الجدول رقم (6) أن جميع العناصر المكونة للبعد تساهم في زيادة الثبات لهذا البعد، كما يوضح أن كل معاملات الارتباط بين العناصر المكونة للبعد وبين الدرجة الكلية له وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة العنصر دالة احصائياً عند مستوي (0.01)، وان قيم الارتباط المصحح تراوحت ما بين (0.750 و 0.809). وبذلك يعتبر هذا البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7) معامل ألفا كرو نباخ لبعد الصراع التنظيمي

البعد	عدد العبارات	قيمة معامل الفاكرو نباخ
الصراع التنظيمي	10	.844

جدول رقم (8) تحليل السيكو متري لبعد الصراع التنظيمي

ت	العبرة	قيمة الفا إذا حذف العبرة	معامل الارتباط المصحح
1	يسود التوتر بين الموظفين لعدم وجود تحديد واضح للمسئوليات و الصلاحيات	.820	.639
2	يظهر عدم التوافق بين الرؤساء و الموظفين حول كيفية أداء مهام العمل	.835	.491
3	تتأزم العلاقات الشخصية بين الموظفين بسبب الخلافات في العمل	.829	.546
4	تنقل الموظفين بين الأقسام و الإدارات بالجامعة و عدم استقرارهم في وظيفة محددة	.839	.441
5	غياب توزيع الصلاحيات يقود إلى اختلاف في وجهات النظر	.828	.571
6	الاختلافات الفكرية تؤدي إلى ظهور خلافات في أداء مهام العمل	.814	.708
7	اتخاذ القرارات مركزياً تؤدي إلى حدوث خلافات بين الموظفين	.836	.476
8	إخفاء المعلومات عن الموظفين تؤدي إلى حدوث خلافات بين الموظفين	.825	.597
9	يسود التوتر لدى الموظفين بسبب مقاومة التغيير و التطوير	.839	.441
10	تسود مشاعر الغيرة بين الموظفين	.833	.520

يتضح من النتائج المبينة بالجدول رقم (7) أن ثبات بعد الصراع التنظيمي مقبول، فقد بلغت قيمة ألفا كرو نباخ (0.844). مما يدل على ثبات البعد وصلاحيته للتطبيق. كما بينت النتائج الظاهرة في الجدول رقم (8) أن جميع العناصر المكونة للبعد تساهم في زيادة الثبات لهذا البعد، كما يوضح أن كل معاملات الارتباط بين العناصر المكونة للبعد وبين الدرجة الكلية له وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة العنصر دالة احصائياً عند مستوي (0.01)، وان قيم الارتباط المصحح تراوحت ما بين (0.441 و 0.708). وبذلك يعتبر هذا البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (9) معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد

العدد	عدد العبارات	قيمة معامل الفاكرونباخ
26	جميع عبارات الاستبيان	.810

يتضح من النتائج المبينة بالجدول رقم (9) أن ثبات الاستبانة ككل مقبول، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة (.810) مما يدل على ثبات الاستبانة وصلاحيته للتطبيق

5.9 أساليب المعالجة الإحصائية :

استخدم الباحث نظام (SPSS.V20) لاستخراج النتائج الإحصائية لتحليل البيانات وهي :

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: لتحديد صدق أداة الدراسة. وكذلك لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات.
- معامل الثبات (الفاكرو نباخ): لتحديد معامل ثبات المقياس.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار T : لتحليل فقرات الاستبانة وتحديد مستوى تطبيق أبعاد المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي بجامعة سرت وفق اجابات أفراد العينة. وتم استخدام اختبار T للتأكد من دلالة المتوسط لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

10. عرض البيانات :

اولا: وصف خصائص الدراسة

يوضح الجدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة بحسب بعض الخصائص الديمغرافية:

المتغير	النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	المتغير	النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	المتغير
الجنس	66.2%	51	ذكر	المؤهل العلمي	6.5%	5	ثانوية عامة	
	33.8%	26	أنثى		22.1%	17	دبلوم متوسط	
	100%	77	المجموع		14.3%	11	دبلوم عالي	
					46.8%	36	مؤهل جامعي	
					9.1%	7	ماجستير	
					1.3%	1	أخرى	
					100%	77	المجموع	
العمر	15.6%	12	من 30 سنة فأقل	عدد سنوات الخبرة	3.9%	3	3 سنوات فأقل	
	49.4%	38	من 31 إلى 40 سنة		24.7%	19	من 4 إلى 7 سنوات	
	35.1%	27	من 41 إلى 50 سنة		71.4%	55	7 سنوات فأكثر	
	100%	77	المجموع		100%	77	المجموع	

الجنس: بلغت نسبة الذكور (66.2%) من أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الاناث (33.8%).

العمر: تبين أن أغلب أفراد العينة لا تتجاوز أعمارهم (40) عام، وبنسبة قدرها (65%).

المؤهل العلمي: يلاحظ أن النسبة الكبرى من العينة يحملون مؤهلات جامعية، حيث بلغ (55%) مما يدل على أن إدارة الجامعة تتبنى تعيين ذوي المؤهلات العلمية.

الخبرة: يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن معظم افراد العينة يملكون خبرة في مجال عملهم، فكانت نسبة (96.1%) لمن خبرتهم (لا تقل عن 4 سنوات)، أما النسبة الاقل كانت (3.9%) لمن خبرتهم (3 سنوات فأقل).

ثانياً: تحليل البيانات

أولاً: تحليل مستوى المتغيرات بجامعة سرت:

للتعرف على درجة مستوي (وضوح الدور، سياسات المؤسسة، نظام الحوافز، والصراع التنظيمي) في جامعة سرت تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية ، والاوزان المئوية لإجابات عينة الدراسة ليكون مؤشراً على ذلك ، كما تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لتحليل عبارات الاستبانة وتكون العبارة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون عليها إذا كانت القيمة الاحتمالية لاختبار T أقل من 0.05 ، وأن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المحايد 3 ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون عليها إذا كانت القيمة الاحتمالية لاختبار T أقل من 0.05 ، وأن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط المحايد 3 ، بالإضافة إلى تحديد خمسة مستويات لتحديد درجة الممارسة والتي تم ايضاحها في جدول المحك التالي المعتمد في الدراسة.

جدول المحك المعتمد في الدراسة

الوسط المرجح	الأوزان المئوية	درجة الممارسة
من 1 - أقل من 1.8	من 0.2 - أقل من 0.36	ضعيفة جدا
من 1.8 أقل من 2.6	من 0.36 - أقل من 0.52	ضعيفة
من 2.6 أقل من 3.4	من 0.52 - أقل من 0.68	متوسطة
من 3.4 أقل من 4.2	من 0.68 - أقل من 0.84	عالية
من 4.2 - 5	من 0.84 - 100	عالية جدا

أولاً: تحديد درجة مستوي وضوح الدور لدى الموظفين في الجامعة؟

تم استخدام T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (11) والذي يوضح آراء أفراد العينة في عبارات وضوح الدور ، أن أفراد العينة يرون أن هناك غموضاً في الأدوار والمهام التي يقومون بها، يؤكد ذلك نتائج التي أظهرت أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي (2.51) وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة 3 ، وبانحراف معياري قدره (0.921) ، وأن الوزن النسبي يساوي 52.2% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60% ، بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة تساوي 23.998 وأن القيمة الاحتمالية لها 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك غموضاً في الدور الذي يقوم به الموظف ، فقد جاءت الفقرات رقم (1 ، 2 ، 4) بدرجة ضعيفة ، والتي تنص وبشكل واضح

علي عدم وضوح مهام وأهداف العمل بالنسبة للموظفين ، وأن هناك غموض في الاوامر والتعليمات الصادرة لهم ، بالإضافة إلي عدم إلمامهم بالمسؤول المباشر لهم ناتج عن غياب خارطة الهيكل التنظيمي وعدم الإعلان عنها للجميع في المستويات الإدارية المختلفة.

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لبعده وضوح الدور

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	درجة الممارسة
1	عدم وضوح مهام و أهداف العمل	2.6	1.25	52%	18.09	.000	ضعيفة
		0	9		9		
2	عدم وضوح من هو المسؤول المباشر عن العمل في القسم الذي أعمل به	2.2	1.10	45.4%	18.00	.000	ضعيفة
		7	8		2		
3	وجود ازدواجية في الأوامر التي تصدر إلى الموظفين	2.7	1.20	55%	20.05	.000	متوسطة
		5	5		3		
4	يجد الموظفون صعوبة و غموضاً في تفسير الأوامر و التعليمات الصادرة لهم	2.4	1.04	49%	20.59	.000	ضعيفة
		5	6		9		
5	وجود أكثر من مسؤول تتلقى منه الأوامر	2.5	1.25	50.4%	17.65	.000	متوسطة
		2	2		2		
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.51	.921	52.2%	23.998	.000	متوسطة

ثانياً: تحديد درجة مستوي وجود سياسيات إدارية واضحة لإدارة الجامعة لدي الموظفين ؟

من خلال الجدول التالي رقم (12) والذي يبين آراء أفراد العينة في عبارات سياسة المؤسسة ، يتضح من ذلك أن أفراد العينة يرون أن هناك سياسة واضحة من حيث التعامل مع الموظفين، وأن سياسات الجامعة فيما يتعلق بتطبيق وتنفيذ الاوامر والتعليمات واضحة فقد جاءت يدرجه عالية والمبينة في الفقرة (1 ، 2) علي الرغم من عدم وضوح مهامهم ، وعدم إلمامهم بالمسؤول المباشر إلا أنهم يعلمون جيداً أن عدم تنفيذ الاوامر والتعليمات تسبب مشاكل وعقوبات بالنسبة لهم. يؤكد ذلك النتائج التي بينت أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي (3.30) وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة 3 ، وبانحراف معياري قدره (0.7223) ، وأن الوزن النسبي يساوي 66% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% ، بالإضافة إلي أن قيمة T المحسوبة تساوي 40.206 وأن القيمة الاحتمالية لها 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل علي أن سياسة الجامعة واضحة للموظفين ولكنها لا ترقى إلي المستوي المطلوب قد يكون ناتج عن ضعف المشاركة في وضع الاهداف وعدم المساهمة في وضع نظام تقييم الاداء عند وضع السياسات العامة في الجامعة ، ويظهر ذلك في الفقرة (3 ، 4 ، 5) فقد جاءت الفقرات بدرجة متوسطة.

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لبعده سياسة المؤسسة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	درجة الممارسة
1	يتعامل المسؤول مع الموظفين بشكل إيجابي	3.8	1.14	77.4 %	29.80	0.000	عالية
2	يؤدي الموظفون مهام عملهم حسب الأوامر والتعليمات الإدارية من رئيسهم	3.9	1.14	78.2 %	29.85	0.000	عالية
3	نظام الترقيات واضح ومعلن لجميع الموظفين	2.6	1.42	53.2 %	16.34	0.000	متوسطة
4	يشارك الموظفون في وضع الأهداف	3.1	1.29	62.6 %	22.08	0.000	متوسطة
5	نظام تقييم أداء الموظفين واضح ومفهوم	3.0	1.21	61 %	21.27	0.000	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.30	.7223	66 %	40.20	0.000	متوسطة

ثالثاً: تحديد درجة مستوى وضوح نظام الحوافز في الجامعة؟

الجدول رقم (13) يوضح آراء أفراد العينة في عبارات نظام الحوافز أن نظام الحوافز بالجامعة غير واضح، وأن العمل بالجامعة غير محفز، وعدم وجود برامج محفزة تعزز الولاء وتفضيل البقاء بالجامعة في حالة وجود فرصة عمل أخرى، فقد جاءت كل الفقرات المعبرة عن ذلك ضعيفة، بمتوسطات حسابية تتراوح بين (2.09 - 2.53)، وأن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي (2.40) وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة 3، وانحراف معياري قدره (0.8832)، وأن الوزن النسبي يساوي 48% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة تساوي 23.938 وأن القيمة الاحتمالية لها 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم وضوح نظام الحوافز بالجامعة، وأن المكافآت تمنح وفق تقدير المسؤولين.

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لبعده نظام الحوافز

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	درجة الممارسة
1	نظام الحوافز بالجامعة واضح	2.1	1.22	43.8 %	15.72	0.000	ضعيفة
2	يعد العمل بالجامعة حافزاً للبقاء بها، حتى وإن أُتيح لي فرص عمل أخرى	2.5	1.42	50.6 %	15.65	0.000	ضعيفة
3	يقدم للموظف حافز مادي أو معنوي عند أدائه عمل إضافي	3.1	1.34	62.8 %	20.50	0.000	متوسطة

4	فرص الترقية الاستثنائية متاحة للجميع	2.0	1.18	41.8	15.50	0.00	ضعيفة
		9	3	%	9	0	
5	فرص الترقية إلى المناصب الإدارية الشاغرة عادلة	2.1	1.02	42.8	18.39	0.00	ضعيفة
		4	2	%	3	0	
6	يتم التركيز على مبدأ الجدارة و الاستحقاق في الترقية و المكافآت	2.3	1.18	47.2	17.32	0.00	ضعيفة
		6	6	%	0	0	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.40	.8832	%48	23.938	0.000	ضعيفة

رابعاً: تحديد درجة مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة؟

الجدول رقم (14) يوضح آراء أفراد العينة حول الصراع بالجامعة، فقد جاءت الفقرات المعبرة عن ذلك المتوسطة والعالية، بمتوسطات حسابية تتراوح بين (2.81 – 4.01)، وأن المتوسط الحسابي لجميع العبارات جاء بدرجة متوسطة تساوي (3.39) وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة 3، وانحراف معياري قدره (0.7771)، وأن الوزن النسبي يساوي 67% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة تساوي 28.333 وأن القيمة الاحتمالية لها 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود صراع تنظيمي بالجامعة ناتجة عن عدم وضوح المسؤوليات، وضعف تفويض الصلاحيات والمركزية في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى إخفاء البيانات والمعلومات عن الموظفين كانت كل ذلك من الأسباب التي أدت إلى ظهور الصراع داخل الجامعة فقد جاءت بدرجات مرتفعة وفق آراء أفراد العينة، بمتوسطات حسابية تتراوح بين (3.60 – 3.70)، بينما ساهمت بقية المتغيرات بدرجة متوسطة في الصراع، فقد ظهر التوتر بين الموظفين ناتجاً عن الغموض في الصلاحيات والمسؤوليات التي أدت إلى خلافات في العمل، فقد سببت في عدم الاستقرار الوظيفي والتنقل بين الأقسام بالجامعة.

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لبعث الصراع التنظيمي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	درجة الممارسة
1	يسود التوتر بين الموظفين لعدم وجود تحديد واضح للمسؤوليات و الصلاحيات	3.3	1.34	66%	21.47	0.00	متوسطة
		0	8		1	0	
2	يظهر عدم التوافق بين الرؤساء و الموظفين حول كيفية أداء مهام العمل	2.8	1.25	56.2	19.58	0.00	متوسطة
		1	7	%	3	0	
3	تتأزم العلاقات الشخصية بين الموظفين بسبب الخلافات في العمل	3.3	1.16	66.4	25.07	0.00	متوسطة
		2	3	%	4	0	
4	تنقل الموظفين بين الأقسام و الإدارات بالجامعة وعدم استقرارهم في وظيفة محددة	3.0	1.15	61.6	23.36	0.00	متوسطة
		8	6	%	7	0	

عالية	0.00	32.03	%74	1.01	3.7	غياب توزيع الصلاحيات يقود إلى اختلاف في وجهات النظر	5
	0	3		4	0		
متوسطة	0.00	25.13	68.6	1.19	3.4	الاختلافات الفكرية تؤدي إلى ظهور خلافات في أداء مهام العمل	6
	0	8	%	7	3		
عالية	0.00	25.71	%72	1.22	3.6	اتخاذ القرارات مركزيا تؤدي إلى حدوث خلافات بين الموظفين	7
	0	6		8	0		
عالية	0.00	30.85	80.2	1.14	4.0	إخفاء المعلومات عن الموظفين تؤدي إلى حدوث خلافات بين الموظفين	8
	0	5	%	1	1		
متوسطة	0.00	25.89	66.8	1.13	3.3	يسود التوتر لدى الموظفين بسبب مقاومة التغيير و التطوير	9
	0	5	%	1	4		
متوسطة	0.00	21.60	67.2	1.36	3.3	تسود مشاعر الغيرة بين الموظفين	10
	0	7	%	6	6		
متوسطة	0.000	38.333	67.8	.7771	3.39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
			%				

إختبار الفرضيات:

للتعرف علي العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي تم استخدام ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة وقوتها واتجاهها بين المتغيرات علي أساس كل بعد منفرد والجدول التالي رقم (15) يوضح ذلك:

جدول (15) مصفوفة إرتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي

المتغيرات التنظيمية	وضوح الدور	سياسة المؤسسة	نظام الحوافز	الصراع التنظيمي	المتغيرات
الصراع التنظيمي	Correlation	.229	-.214	-.195	1
	Sig. (1-tailed)	.022	.031	.045	
	N	77	77	77	77

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

▪ **الفرضية الاولى:** تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة سرت " .

من خلال مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول رقم (15) يتضح وجود علاقة ارتباط بين بعد غموض الدور والصراع التنظيمي، فقد كانت العلاقة طردية ذات دلالة احصائية ، وأن قوة العلاقة بينهما بلغت (0.229) ، أي زيادة الصراع التنظيمي ب (0.229) كلما زاد الغموض في الدور بوحدة واحدة ، وأن وجود العلاقة الطردية بينهما ناتجة عن الغموض في الدور وعدم وضوح المهام والمسئوليات لدي الموظفين بالجامعة . من خلال هذه النتائج يتم قبول الفرضية التي تنص علي وجود العلاقة بينهما.

▪ **الفرضية الثانية:** تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة سرت "

بينت النتائج الظاهرة في مصفوفة الارتباط بوجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والصراع التنظيمي ناتج عن الغموض في نظام الحوافز المتبع في الجامعة، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهما (195.-) ، أي كلما كان نظام الحوافز غير واضح وغير عادل لدي العاملين كلما زاد الصراع والعكس ،بناءً على النتائج يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود العلاقة بينهما.

▪ **الفرضية الثالثة:** تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات الإدارية المطبقة والصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة سرت.

يتضح من خلال النتائج أن قوة العلاقة بين سياسات الجامعة والصراع التنظيمي بلغت (214.*-) ، وأن هذه العلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية ، ناتجة عن عدم وضوح ومعرفة الموظفين بسياسات الجامعة بشكل كامل فقد جاءت بدرجة متوسطة فيما يتعلق بوضوح السياسات أي لا ترقى إلى المستوى المطلوب ناتج عن ضعف المشاركة في وضع الاهداف وعدم المساهمة في وضع نظام تقييم الاداء عند وضع السياسات العامة في الجامعة ، مما أدى إلى ظهور صراع متوسط القوة .

11. نتائج الدراسة:

- 1- أظهرت النتائج أن هناك غموضاً في الأدوار والمهام التي يقوم بها العاملين بالجامعة ، ناتجة عن عدم وضوح مهام وأهداف العمل بالنسبة للعاملين ، بالإضافة إلى وجود غموض في الاوامر والتعليمات الصادرة لهم ، وعدم إلمامهم بالمسؤول المباشر لهم ناتج عن غياب خارطة الهيكل التنظيمي وعدم الإعلان عنها للجميع في المستويات الإدارية المختلفة.
- 2- بينت النتائج سياسات الجامعة واضحة للموظفين ولكنها لا ترقى إلى المستوى ، قد تكون ناتجة عن ضعف المشاركة في وضع الاهداف وعدم المساهمة في وضع نظام تقييم الاداء عند وضع السياسات العامة في الجامعة.
- 3- أشارت النتائج إلى عدم وجود نظام واضح للحوافز بالجامعة ، بالإضافة إلى أن العمل بالجامعة غير محفز، وأن الحوافز تعطي وفق تقديرات المسؤولين.
- 4- وجود صراع تنظيمي بالجامعة ناتج عن غياب توزيع الصلاحيات ، والمركزية في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى إخفاء البيانات والمعلومات عن العاملين كان كل ذلك من الاسباب التي أدت إلى ظهور الصراع بدرجة مرتفعة داخل الجامعة، بينما ساهمت بقية المتغيرات بدرجة متوسطة في الصراع ، فقد ظهر التوتر بين الموظفين نتيجة لعدم وجود تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات التي سببت في وجود خلافات في العمل ، وأدت إلى عدم الاستقرار الوظيفي نتج عنه التنقل بين الوحدات الإدارية بالجامعة.

- 6- وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين غموض الدور كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع، ويأتي غموض الدور في المرتبة الاولى من حيث التأثير.
- 7- وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين سياسات الجامعة كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع، وتأتي سياسات الجامعة في المرتبة الثانية من حيث التأثير.
- 8- وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع، ويأتي نظام الحوافز في المرتبة الثالثة من حيث التأثير.

12. التوصيات:

- 1- ضرورة اهتمام الجامعة بإدارة الصراع التنظيمي وتحويله من صراع سلبي إلى إيجابي لما له من تأثير في أداء العاملين والذي ينعكس علي جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة.
- 2- بناءً علي ما أظهرته نتائج الدراسة من وجود تأثير غموض الدور في نشوء الصراع التنظيمي ، يتعين علي إدارة الجامعة أعداد وصف وظيفي دقيق لغرض الحد من التداخل في الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات ، والعمل علي تطبيق وحدة الامر للحد من التناقض الناشئ من تعدد واختلاف الاوامر.
- 3- ضرورة العمل علي وضع سياسات واجراءات وفق أسس علمية وعملية تساعد في الاستقرار الوظيفي والحد من الصراع السلبي.
- 4- الاهتمام بتدريب المسؤولين والعاملين بالجامعة في مجال الصراع التنظيمي لزيادة كفاءتهم ومعرفتهم لضمان زيادة معدل إنخفاض الصراعات داخل الجامعة.

13. المراجع

أولاً. المراجع العربية

- 1- جلدة سامر (2009)، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان .
- 2- العميان محمود سليمان (2004)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- 3- أحمد علي و علي مفتاح (2018)، "أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية على بعض شركات التأمين العاملة في مدينة طرابلس، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت .
- 4- المدهون إياد إبراهيم خليل (2012)، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة .
- 5- حامد سعيد محمد (2009)، "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري - بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين"، رسالة ماجستير، قسم الدراسات التجارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص:1 - 124 .
- 6- الطلاع سليمان أحمد (2017)، "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين، العدد الأول، المجلد السابع، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات .

- 7- السيد سيدة محمد (2007)، "أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مستشفيات جامعة عين شمس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس .
- 8- دواليبي عبد القادر أحمد (2008)، "إحتمار أثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغط العمل - دراسة ميدانية في الجامعات السورية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، (2008)، ص: 1 - 121 .
- 9- لينا داود محمد طه (2013)، "العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية - محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة .
- 10- التوتيم نايف ناصر (2005)، "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على ضباط جوازات ومروور مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 11- مصبح وائل محمد أحمد (2011) ، "علاقة المتغيرات التنظيمية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة .
- 12- القيسي محمد قاسم (2015)، "دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا .
- 13- جاسم همام فلاح (2017)، "فاعلية القيادات الإدارية على السياسات المطبقة بالمنظمة - العدد 98، المجلد 23، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية .
- 14- يوسف عبد عطية بحر، "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام - دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، بحث أكاديمي بالجامعة الإسلامية بغزة، قسم إدارة الأعمال (2010) .
- 15- سليمان ، محمد (1999) ، "إدارة الصراع التنظيمي في منظمات البحث العلمي، أكاديمية السادات للعلوم الادارية ، مصر .
- 16- محمود ، محمد (1999) ، "تحليل اتجاهات المديرين نحو الصراع التنظيمي ، بالتطبيق على القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية - مصر ، مجلة البحوث التجارية .
- 17- ادريس ومرسى (2004) ، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج تطبيق عملي لادارة السلوك بالمنظمة الدار الجامعية. القاهرة .
- 18- عساف عبدالعاطي (1984)، النزاع التنظيمي ، الرياض ، مجلة الادارة العامة ، مجلد22 ، العدد 42 .
- 19- الحنيطي ، محمد فالخ (1993)، الصراع التنظيمي : أسبابه وطرق ادارته فب المؤسسات العامة والخاصة في الاردن، مجلة دراسات الخليج، المجلد 20 ، العدد الاول .

ثانياً- المراجع الاجنبية

- 20- Anthony Igbokwe (2014), "Is Organizational Conflict healthy for the growth of an Organization?", Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities, Vol. 2, No. 3.
- 21- Robbins S. (2001), "Oragnizational Behavior", 9 th Ed., Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, New Jersey .
- 22- Schermerhorn J., Hunt J. and Osborn R. (2000), "Organizational Behavior", 7th Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York .