استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية في جامعة مؤتة كما يراها أعضاء هيئة التدريس

عايد أحمد خوالدة*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة استراتيجيات إدارة المعارضة في جامعة مؤتة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، واستخدم منهج البحث المسحي الوصفي، وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة البالغ عددهم (480) عضو هيئة تدريس للعام الدراسي 2015/2014.

وطور الباحث أداة للدراسة لتحقيق أهدافها تضمنت ثلاثة مجالات يمثل كل مجال استراتيجية من هذه الاستراتيجيات، على النحو الآتي: المجال الأول: استراتيجية التقبل الفاعل، المجال الثاني: استراتيجية التقبل الظاهري، المجال الثالث: استراتيجية التجنب والمنع. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن الاستراتيجية الأكثر استخداماً مع المعارضة التنظيمية هي استراتيجية التقبل الظاهري، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.56) وبتقدير متوسط، تلتها استراتيجية التقبل الفاعل بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وبتقدير متوسط كذلك، أما استراتيجية التجنب والمنع فقد بلغ متوسطها الحسابي (1.95) وبتقدير منخفض. كما أظهرت النتائج أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي على استراتيجية التقبل الفاعل والتجنب والمنع ووجود فروق تعزى لهذا المتغير في استراتيجية التقبل الظاهري ولصالح الذكور، ووجود فروق في استجابات عينة الدراسة عن استراتيجية التجنب والمنع تعزى لمتغير الرتبة العلمية ولصالح رتبة أستاذ مساعد. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المفحوصين تعزى لمتغير الكلية، ومتغير المسمى الوظيفي.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت بما يلي: ضرورة الاعتراف بالمعارضة التنظيمية والتحول في التعامل معها من استراتيجية التقبل الظاهري إلى استراتيجية التقبل الفاعل.

الكلمات الدالة: المعارضة التنظيمية، استراتيجيات، إدارة المعارضة التنظيمية، جامعة مؤتة.

المقدمة

تشهد نظم اليوم عامة حالة من الحراك المنظم وغير المنظم يقوده العاملون في هذه النظم إيماناً منهم بأنه السبيل الأنجع لتحقيق حاجاتهم ومتطلباتهم في عصر ارتفعت فيه وتيرة المطالبة بحقوق الإنسان، وتحقيق أبعاد العدالة والحرية والثقافة ومكافحة الفساد في مختلف ميادين الحياة.

وقد شهدت العقود الأخيرة ازدياد موجة الغضب والمعارضة إلى حد كبير بين الأفراد على الصعيد الشخصي، وعلى صعيد المنظمات التي يعملون فيها، إذ أصبح الكثير منهم في حالة غضب دائم وتوتر وقلق، نتيجة تعقد الحياة الاجتماعية، وزيادة الضغوط الحياتية، والتقدم العلمي والتكنولوجي، والتنوع في وسائل الاتصالات، إضافة إلى الأسباب والعوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وافتقاد الشعور بالأمن والاطمئنان (حسين، 2007).

واستدعت هذه الحالة المشوبة بالقلق والشك والريبة وعدم الثقة وافتقاد الشعور بالأمن والاطمئنان أن تفكر منظمات اليوم بإيجاد أبدال حلول للخروج من هذه الأزمة، تجعلها في حالة توازن مستمر وتمكنها من القيام بأدوارها بكفاية وفعالية ولكن زخم هذه المتغيرات المتسارعة المتعددة والاصطدام بعراقيل البيروقراطية السائدة جعلها تميل نحو السكون والاستاتيكية (الجمود) في ظل تنامي متطلبات الدينامية والتغيير وضرورتها الملحة وبالتالي باتت عاجزة عن مواكبة المستجدات سواء المادية منها أو الفكرية الثقافية وظلت أسيرة الفكر التقليدي الذي عظم أزمتها.

فاتسعت الفجوة بين التوقعات الشخصية للعاملين في منظمات اليوم وبين متطلبات أدوارهم مما أسهم في ظهور كثير من العلل التنظيمية التي تناولها الباحثون بالبحث والدراسة وأشبعوها وصفاً وتحليلاً وبدت ملامحها جلية لدى العاملين بالشعور بعدم الرضا أو بانعدام الولاء التنظيمي أو الصراع

* قسم الادارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن. تاريخ استلام البحث 2015/9/21، وتاريخ قبوله 2015/11/18

©2016 عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية. جميع الحقوق محفوظة.

التنظيمي حتى وصلت إلى ما يعرف اليوم بالمعارضة التنظيمية التي وصفت بأنها حالة من الاعتلال النسقي التدريجي لا يمكن لها أن تصح إلا بردم الفجوة بين التوقعات الشخصية للعاملين ومتطلبات أدوارهم وتحقيق مفهوم التماثل التنظيمي الذي يبني معتقدات إيجابية لدى الأفراد عن منظماتهم ويجعلهم يتخذون قرارات منسجمة مع أهدافهم (Duncan, 2002).

فأصبح من الضرورة بمكان أن يسعى قادة النظم وعلى اختلاف ميادينهم في مجتمعات اليوم لإيجاد نوع من التسوية ولانسجام الممكن بين أهداف تلك النظم وحاجات العاملين فيها والمنتفعين بها مع مراعاة مواكبة الأبعاد الثقافية والبيولوجية والمناخات التنظيمية بهدف تيسير سبل تحقيق فاعل للأهداف والمرامي والغايات، وإحداث نوع من التكامل والتناغم بين حاجات وشخصيات شاغلي هذه الأدوار ضمن إطار مراعاة لمتغيرات وسيطة أخرى تؤثر في النظام ويتأثر فيها كي يتم التوصل إلى أداءات فاعلة محمولة بمشاعر الرضا والقبول للأفراد المعنيين بهذه النظم (الطويل، 1999).

ونظام التعليم العالي الأردني لم يكن بمعزل عن تلك الأزمات التي تعاني منها الأنظمة التعليمية الأخرى سواء على الصعيد الإقليمي العربي أو على الصعيد العالمي، كونه نظاماً فرعياً في تلك المنظومات يتبادل معها التأثير والتأثر، إذ بدأ يبني خططاً إصلاحية من شأنها التحول به نحو المرونة والتخلي عن النماذج الرسمية والسياسية في إداراته ليتبنى نماذج أكثر ملاءمة للحرية والديمقراطية تمنح العاملين سقفاً أعلى من الحرية توسع دائرة مشاركتهم في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

وما كان ذلك ليكون لولا إدراك قادة الأنظمة التعليمية بأن السعي الدائم في عالم اليوم هو التوجه نحو الحرية والتحرر والاستقلالية والبعد عن التبعية والاستعباد والخضوع، إذ أصبحت هذه المطالب شعارات وعناوين ترفعها منظمات العالم ومؤسساته الإنسانية وتنادي بها في المحافل الدولية ليكون في مقدور كل فرد أن يعبر عن نفسه بصدق وصراحة ووعي دون تجاوز لحدود الصالح العام (الطويل، 1999).

ولقد كان للمعارضة والحراك الشعبي على الصعيد السياسي والاجتماعي أثر بالغ في انتقالها إلى المنظمات الإدارية بشكل عام ونظام التعليم العالي الأردني بشكل خاص، فما أنجزته المعارضة عبر مسيرتها في المجتمع الأردني وما حظي به المعارضون من تحقيق مطالب، وإحداث تغيرات، رسخ لدى متخذي القرار السياسي بأن المعارضة ركن ركين وأمر واقع لا يمكن غض الطرف عنه، ولا مناص من التعامل معها على أسس حضارية ديمقراطية بل عدها البعض سلطة رقابية جديدة فاعلة استطاعت أن تفعّل مفاهيم الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد.

فالاعتراف بالمعارضة، وتقبلها على أنها أمر مشروع، والتعاطي معها أصبحت مظاهر واضحة للعيان في المجتمع الأردني وتمثلت انعكاساتها على النظم الإدارية بالاعتصامات، والامتناع عن تقديم الخدمات، والاحتجاجات العلنية والتلويح بالعصيان وغيرها.

فبات من الضروري أن تكون المعارضة التنظيمية ميداناً من ميادين البحث المهمة، التي تؤسس للوقوف على صيرورة تشكل المعارضة التنظيمية، والتعرف إلى ملامحها، وإيجاد استراتيجيات فاعلة لإدارتها واستثمارها لصالح المنظمات الإدارية، إذ رأى البعض بأن المعارضة يمكن أن تعمل بمثابة قوة أو سلطة مراقبة هامة داخل المنظمات، وعدها مظهراً من مظاهر الصحة التنظيمية لأنها تعمل على تقديم تغذية راجعة تصحيحية لمراقبة السلوكات التنظيمية والممارسات المختلفة وإن إهمالها يؤدي إلى فرص ضائعة كثيرة وفاقد تعليمي مهم، وانخفاض لمستوى جودة القرار والانجاز والدافع الوظيفي وبالتالي انخفاض الإنتاجية وقتل الإبداع (Redding, 1985).

مشكلة الدراسة

انبثقت مشكلة الدراسة من معايشة الباحث لها في سياق جامعة مؤتة إذ إن ملامحها بدت جلية وواضحة، في الاعتصامات التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والعاملون بين الحين والآخر، وتنوع مطالب المعارضين في كل مرة، والتآزر والمساندة بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الانضمام للمعارضة، وقد أخذت أشكالاً مختلفة في تعليق العمل لساعات بل لأيام في بعض الحالات والاعتصامات أمام مبنى الرئاسة، ورفع شعارات تحمل مطالب المعارضة وقيام قيادات المعارضة بإلقاء خطابات توجه مسيرة المعارضة والإعلان عن لقاءات تنسيقية في أندية العاملين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة واختيار لجان للتفاوض مع قيادة الجامعة الأكاديمية ممثلة برئيسها ونوابه، كما أن قيادة الجامعة الأكاديمية كانت بين الحين والآخر تجري اتصالات مباشرة مع المعارضة وتقف في صفوفها لتبرير مطالبها محاولة تخفيف حدة المعارضة وقطع الوعود لمتابعة مطالبها، والتفاوض مع بعض قياداتها، وكانت تنجح في كثير من الأحيان في إخماد جذوة المعارضة وإخفاء ملامحها العلنية إلا أن الأمر بلغ ذروته في الآونة الأخيرة حينما حاول المعارضون اقتحام مكاتب رئاسة الجامعة ونواب الرئيس كوسيلة من وسائل الضغط

لإرغامهم على تحقيق مطالب المعارضة، هذا على الصعيد الذاتي لمشكلة البحث.

أما على الصعيد الموضوعي فقد دفع هذا الحس والشعور بحجم المشكلة الباحث لأن يتناول هذه المشكلة مستنداً إلى دراسات علمية تلقي الضوء عليها وعلى كيفية معالجتها إذ كانت الدراسات التي قام بها عدد من الباحثين حول المعارضة التنظيمية مرشداً وموجهاً لتناول مشكلة الدراسة مثل دراسة كاسينغ (Kassing, 1999) التي درست العوامل المؤثرة في المعارضة التنظيمية ودراسة جودبوي وكوري ودن ليفي (Good boy and chory and Dunleavy, 2008) التي تناولت المعارضة التنظيمية ودورها في إحقاق العدالة التنظيمية، لذا تلخصت مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية في جامعة مؤتة كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟

أسئلة الدراسة وفرضياتها

حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي والفرضيات الفرعية المنبثقة عنه؟

السؤال الرئيس

ما استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية في جامعة مؤتة كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) في استجابات المبحوثين عن استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية في جامعة مؤتة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (α =0.05) في استجابات المبحوثين عن استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية في جامعة مؤتة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (α =0.05) في استجابات المبحوثين عن استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية في جامعة مؤتة تعزى لمتغير الكلية.
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (α =0.05) في استجابات المبحوثين عن استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية في جامعة مؤتة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة استراتيجيات إدارة المعارضة في جامعة مؤتة كما يراها أعضاء هيئة التدريس ومعرفة فيما إذا كان هناك فروق في استجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي والرتبة العلمية، والكلية، والمسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة مهمة للقيادة الأكاديمية في جامعة مؤتة، إذ تبصرهم بالاستراتيجيات التي يستخدمونها مع المعارضة التنظيمية ومدى جدوى هذه الاستراتيجيات في استثمار المعارضة التنظيمية لصالح الجامعة والتعامل معها على أساس علمي مدروس، كما تنبثق أهميتها من كونها الدراسة الأولى في الميدان التعليم العربي، ويمكن أن تكون عتبة لدراسات أخرى يقوم بها الباحثون في هذا المضمار، وقد وفرت لهم أدباً نظرياً مهماً حول موضوع استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية.

تعريف المصطلحات

المعارضة التنظيمية: عرفها هيج ستروم (Hegestrom, 1990) بأنها ردود الفعل البناءة من الموظفين والعاملين في المنظمة على الممارسات والسياسات التي يتخذها قادتها، وعرفها كاسينغ (Kassing, 1998) بأنها ردود فعل تأخذ أبعاداً ثلاثة هي المعارضة اللفظية وتعني التعبير عن المعارضة علناً ومواجهة قادة الأنظمة بها، والمعارضة الكامنة التي يلجأ من خلالها المعارضون إلى التعبير عنها، إما لزملائهم في العمل أو إلى جمهور آخر غير فعال داخل المنظمة، والمعارضة الاستبدالية وتتضمن التعبير عن المعارضة لأناس خارج إطار العمل.

وقد تبنى الباحث لغايات هذه الدراسة مظاهر المعارضة العلنية التي طرحها كاسينغ (Kassing, 1998) والتي تتضمن التعبير عن المعارضة علناً، لمعرفة استراتيجيات إدارتها من قبل قيادة الجامعة لأن قيادة الجامعة ستتعامل مع المعارضة التنظيمية المعلنة وليس الكامنة أو الاستبدالية، وقد غطيت بـ(35) فقرة في أداة الدراسة استجاب عنها المبحوثون.

استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية

عرفها (Kassing, 1998) بأنها قدرة قيادة المنظمة على تقبل المعارضة على أنها عملية بناءة ومهمة ونشر هذه الثقافة لدى العاملين في هذه المنظمة وشعورهم بذلك وقسمها إلى عدة أنواع هي: استراتيجية المعارضة التصاعدية واستراتيجية النداء الواقعي المباشر، واستراتيجية تقديم الحلول واستراتيجية التحايل. أما (Eilerman, 2006) فقد عرفها بأنها استراتيجية

تشجيع الصراع البناء وهي التي تحدد الطريقة التي سيتم التعامل بها مع المعارضة فإما تكون بناءة أو هدامة وقد اتفق في ذلك مع (Robert, 2005).

ولغايات هذه الدراسة فقد تبنى الباحث مستفيداً من الأدب النظري ثلاث استراتيجيات يتم التعامل من خلالها مع المعارضة وهي: استراتيجية التقبل الفاعل إذ يبدي قادة النظام التربوي تقبلاً واهتماماً حقيقياً بالمعارضة التنظيمية من خلال البحث عن إيجاد حلول حقيقية ومجدية، واستراتيجية التقبل الظاهري، إذ يبدي قادة النظام التربوي تقبلاً ظاهرياً غير حقيقي مع المعارضة يقف عند حد التعاطف والتظاهر بالاهتمام فقط، واستراتيجية التجنب والمنع، إذ يبدي قادة النظام التربوي اهتماماً بكبت المعارضة بطرق قسرية والسيطرة عليها وتشتيتها وإضعافها. وقد مثلت هذه الاستراتيجيات بأداة الدراسة بمجموعة من الفقرات للاستجابة عنها.

حدود الدراسة

تحددت نتائج الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحدود الزمانية:** تحددت نتائج الدراسة بالفترة الزمنية التي أجريت فيها وهي الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي الجامعي (2015/2014).
- **الحدود المكانية:** تحددت نتائج الدراسة بالسياق الجامعي لجامعة مؤتة فقط.
- **الحدود البشرية:** تحددت نتائج الدراسة بالعاملين في جامعة مؤتة من أعضاء هيئة التدريس وبصدق استجابتهم عن أداة الدراسة التي صممت لهذه الغاية.

الأدب النظري والدراسات السابقة

فيما يلي عرض مفصل للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

تناول الباحثون في ميدان الإدارة التربوية المعارضة التنظيمية من زوايا متعددة تمثلت في تعريف مفهوم المعارضة التنظيمية وأنواعها والعوامل المؤثرة في التعبير عن استراتيجية المعارضة التنظيمية، وتصورات المعارضين في المنظمات للأحداث المثيرة للمعارضة، واستراتيجيات المعارضة، والتأثيرات التنظيمية في سلوك المعارضة التنظيمية، والفوائد المترتبة على المعارضة التنظيمية.

- مفهوم المعارضة التنظيمية

تناول الباحثون تعريف مفهوم المعارضة من زوايا عدة فقد عرفها هيجستروم (Hegestrom, 1995) بأنها ردود الفعل البناءة من العاملين في المنظمة على الممارسات والسياسات التي يتخذها القادة، وعرفها (Kassing, 1998) بأنها ردود فعل تأتي على ثلاثة أشكال أو ملامح: معارضة لفظية علنية يواجه بها العاملون قادة النظام، ومعارضة كامنة يلجأ إليها العاملون ويعبرون عنها إلى زملاء لهم داخل المنظمة، ومعارضة استبدالية يعبر فيها العاملون عن معارضتهم إلى أناس خارج إطار المنظمة.

- أهمية المعارضة التنظيمية

تنبثق أهمية المعارضة التنظيمية من أنها تعد مؤشراً من مؤشرات ممارسة الديمقراطية في التنظيمات الإدارية، ومتغير مهم من متغيرات تشخيص المشكلات التنظيمية والوقوف على مكامن الخلل فيها وهي ضرورة من ضرورات التنظيم الإداري (Cheney, 1995, Chiles and Zorn, 1995).

وأكّدت بعض الدراسات أنّ المعارضة التنظيمية دعامة من دعائم المراقبة داخل المنظمات الإدارية وجودها يشير وينبئ عن سيادة حالة عدم الرضا، لذا فإن قبول قادة الأنظمة الإدارية للمعارضة ليعد استثماراً للتغذية الراجعة، وإعادة مراقبة السلوكات التي لا تلتزم بالمنظومة الأخلاقية والقيم المؤسسية، وتميل إلى ممارسة الفساد بأشكاله المختلفة، وتشخص كذلك كل الممارسات التنظيمية غير الفاعلة، وتبصر متخذي القرار في تلك المنظمات بمكامن الضعف في قراراتهم التي تهمل حاجات العاملين الحقيقية (Redding, 1985).

فإهمال المعارضة وعدم تقبلها وعدم التعامل الواعي معها قد يؤدي إلى زيادة حالة عدم الرضا وتطور المشكلات التنظيمية وزيادة حجمها إلى صراع تنظيمي يقود إلى مواجهة وعنف ويترتب عليه آثار سلبية ذات أثر بالغ في المنظمة يعطل أعمالها ويعترض أداءها ويجعلها في حالة عدم توازن Natt, 2007 and Kassing, 2002, Shahin and matt, 2007, (Kassing, 2002).

أما التعامل الواعي معها وتقبلها يمكن قادة تلك المنظمات من استثمارها في إنجاح تلك المنظمات وذلك بزيادة حالة الرضا وبناء مناخات إيجابية تسهم في كفايتها وفاعليتها (Hegstrom, 1990, Redding, 1985, Stanley, 1981).

دوافع المعارضة التنظيمية

تناول الباحثون الدوافع والظروف التي تؤدي إلى حدوث المعارضة التنظيمية في المنظمات الإدارية، فمنهم من حصرها في الممارسات الإدارية المتعلقة بالتغيير، وعمليات صنع القرارات واتخاذها، وعمليات توزيع الموارد وتخصيصها، وممارسة العدالة التنظيمية، والإجراءات الرقابية، والإشرافية

وعدالتها، والالتزام بالقيم المؤسسية والمنظومة الأخلاقية، وشفافية تقييم أداء العاملين (Kassing, 2001).

ومنهم من ربط دوافع ممارسة المعارضة التنظيمية بأبعاد سيكولوجية تتعلق بمراكز السيطرة لدى العاملين فيما إذا كانت تلك المراكز خارجية أم داخلية (Robbins, 2005) وقد سبق إلى ذلك (Kassing, 2001) حينما توصل إلى أنَّ العاملين في المنظمات الإدارية الذين ليدهم مراكز سيطرة داخلية يميلون إلى استخدام المعارضة العلنية في حين أن العاملين أصحاب مراكز السيطرة الخارجية يفضلون استخدام المعارضة الكامنة ويميلون إليها.

وقد حدد (Kassing, 1999) ثلاثة عوامل رئيسة تؤثر في التعبير عن المعارضة هي: الفردية والعلائقية، والتنظيمية أي صحة الفرد التنظيمية، وصحة النسق النظمي، وصحة العلاقات التنظيمية، وأن الأفراد يختارون استراتيجياتهم للتعبير عن المعارضة بناء على قوة الحجج التي يملكونها، وأن الأفراد الذين يكون لديهم قدرة على المحاججة والجدل في القضايا التي تدفعهم للمعارضة التنظيمية يكونون أقل عدوانية وأقل هجوماً ويميلون إلى إعلان معارضتهم العلنية، أما الأفراد الذين يفتقرون إلى المقدرة الجدلية فإنهم أقل صراحة ويميلون إلى استخدام المعارضة الكامنة.

وتعد العلاقات التي تحكم المنظمة دافعاً من دوافع المعارضة ويمكن لهذه العلاقات أن تؤثر في الاختيارات التي يقوم العاملون بها بشأن التعبير عن معارضتهم وتشكل المجموعات المتجانسة للعاملين ضغطاً على الأفراد من أجل الامتثال لآراء المجموعة بشأن البدء بالمعارضة واختيار نوعها (Roberto, 2005).

كما أن علاقة الرئيس بالمرؤوسين تعد عاملاً في اختيار لون المعارضة التنظيمية فالعلاقات الإيجابية بين الطرفين والثقة المتبادلة، وشعور العاملين في المنظمة بثقة مرؤوسيهم يدفعهم إلى أن يمارسوا المعارضة التنظيمية علانية، أما العاملون الذين لا يتمتعون بهذه العلاقة مع مرؤوسيهم في منظماتهم ويعيشون أزمة ثقة فإنهم يجنحون إلى ممارسة المعارضة الكامنة نتيجة شعورهم بعدم وجود مناخ مناسب يؤمن فيه قادة التنظيم بضرورة المعارضة (Kassing, 2000).

وتؤثر المعايير والهوية التنظيمية في وجود المعارضة من عدمه، إذ إن المنظمات التي تشعر العاملين بأهمية المعارضة، وقيمتها وتمنح العاملين سقفاً أعلى من الحرية للتعبير عن آرائهم وتتقبل المعارضة تقبلاً فاعلاً، تدفع العاملين أن يمارسوا المعارضة العلنية وتعززهم في ذلك، أما المنظمات التي لا تتوافر فيها هذه الدوافع فحتماً سيميل العاملون فيها إلى إخفاء معارضتهم واللجوء إلى الكمون والاستبدال (Kassing, 2001, Roberto, 2005).

أنواع المعارضة التنظيمية

يتوقف نوع المعارضة التنظيمية الذي يمارسه المعارضون في المنظمات على طبيعة هذه المنظمات وسيادة المناخات التنظيمية المعززة لها أو المناخات التنظيمية التي تمنعها وتكبتها، وقد حدد الباحثون ثلاثة أنواع للمعارضة التنظيمية كما يلي:

- المعارضة اللفظية (العلنية)

وتعني المعارضة التنظيمية المعبر عنها علناً وبوضوح وبطريقة بناءة، إذ يجاهر المعارضون بمطالبهم أمام قيادة التنظيم الإداري سواء بالاعتصام ورفع الشعارات التي تتضمن المطالب ويكون لها قيادات تفاوض وتساوم حول مطالبها، وتؤثر بشكل واضح في تعديل سلوكات المنظمة وتعلب دوراً رقابياً في تحسين وتطوير أداء المنظمة (Cannings, 1992; Farrell and Rusbult, 1992).

- المعارضة الكامنة

وتعني المعارضة التي يلجأ إليها المعارضون في التنظيم إلى زملاء العمل الذين يثقون بهم، لأنهم يفتقروا إلى السبل التي تمكنهم من التعبير عن أنفسهم بشكل فاعل (Farrell and Rusbult, 1992) وكذلك عندما يشعر المعارضون أن مرؤوسيهم غير متقبلين للمعارضة، ولا يسمحون بها، وليس هناك درجة من الحرية تمكنهم من التعبير عنها (Kassing, 2002; Reeves, 2001).

- المعارضة الاستبدالية

وتعني إسقاط تعابير المعارضة على أناس خارج إطار العمل مثل الأسرة والأصدقاء بدلاً من وسائل الإعلام أو المصادر السياسية التي عادة ما يسعى إليها المبلغون عن المخالفات (Kassing, 2001) ويستخدم هذا اللون من المعارضة حينما يسود شعور عام لدى العاملين بالإحباط وعدم القدرة على التعبير عن المعارضة حتى لزملاء العمل، وعندما تكون نظرة قادة التنظيم الإداري نظرة سلبية تجاه المعارضة يؤدي هذا النوع عادة إلى خداع القادة وحرمانهم من التغذية الراجعة الحقيقية المفيدة عن أداء المؤسسة (Ozdemir, 2011).

استراتيجيات إدارة المعارضة

إن استراتيجيات التعامل مع المواقف التي تستثير المعارضة

لدى الأفراد تختلف باختلاف مرجعيات قادة الأنظمة الإدارية، ومدى وعيهم بأهمية المعارضة وإدراكهم لاستخدام استراتيجيات فعالة وتوافقية تهدف إلى حل المشكلة والتعامل مع المواقف المثيرة للمواجهة بفاعلية وإيجابية وذلك بتحديد المشكلة والتعرف عليها والهدف من وراء حل المشكلة مما يعني أن تكون استجابة الفرد موجهة نحو الشعور بالغضب وتكون موجهة نحو حل المشكلة وعدم إسقاط ما لديه من مشاعر وانفعالات سلبية على الأشخاص الآخرين المحيطين به، ولذلك يمكن تعريف استراتيجيات إدارة الغضب بأنها استراتيجيات وجهود سلوكية ومعرفية يقوم بها قادة الأنظمة الإدارية لتعديل البيئة وتخفيض المطالب البيئية لزيادة المصادر الداعمة على الصعيد الشخصي والاجتماعي التي يستند إليها الفرد في مواجهة المطالب والأحداث البيئية الضاغطة وذلك بإعادة صياغة الموقف أو المشكلة معرفياً ورؤيته من منظور إيجابي (حسين، 2007).

وتتحدد استراتيجيات مواجهة الأفراد للمواقف الضاغطة بشكل قوي من خلال التقييم المعرفي لمطالب الموقف والمصادر المتاحة لدى الفرد لإدارة الموقف، إذ إن المصادر التي يستند إليها الفرد في مواجهة المواقف الضاغطة تكون هامة في تحديد الطريقة التي يقيم بها الموقف وأسلوب المواجهة وتشمل هذه المصادر على نوعين هما مصادر شخصية ومصادر بيئية، وتتضمن المصادر البيئية الوضع الاقتصادي والاجتماعي للفرد ومكانة العمل وخصائصه الشخصية، بينما تتضمن المصادر البيئية المساندة الاجتماعية من الأسرة والأصدقاء وكذلك الإطار الثقافي إذ إن القيم الثقافية تؤثر على تقييم الفرد للمواقف الضاغطة وتحدد أساليب مواجهتها (حسين وحسين، 2006). ويتوقف استخدام استراتيجيات المعارضة التنظيمية على مجموعة من العوامل منها: نظرة قادة التنظيم إلى المعارضة على أنها ظاهرة صحية للتنظيم إذ أن ليست جميع المنظمات مصممة للاعتراف بالمعارضة والاستجابة لها، فسلوك المعارضة التنظيمي يتوقف على مدى إدراك الأفراد لتقبل المنظمة لمثل هذا السلوك، فبعضهم يرى أن سلوك المعارضة أمر محفوف بالمخاطر وفي العديد من الدراسات وجد (Kassing, 1998) أن العاملين يقررون التعبير عن المعارضة من خلال الأخذ بعين الاعتبار ماذا كان سيتم النظر إليهم على أنهم معارضة بناءة أم معادية، والأخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة على ممارستهم لسلوك المعارضة التنظيمية.

ويمكن القول أن استراتيجيات إدارة المعارضة الفعالة تتضمن سلوكيات فعالة تساعد الفرد في حل المشكلة وتتضمن هذه السلوكيات البحث عن المعلومات والتفكير في الحلول البديلة للمشكلة وطلب المساندة الاجتماعية في حين أن استراتيجيات إدارة المعارضة غير الفاعلة هي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الفرد لتجنب التعامل مع المشكلة (حسين وحسين، 2006).

وبمراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الاستراتيجيات يمكن استقراء ثلاث استراتيجيات عادة ما يتبناها قادة النظم في التعامل مع مظاهر المعارضة التنظيمية يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- **استراتيجية التقبل الفاعل:** إذ يشعر قادة النظام بأهمية المعارضة وبضرورتها، ويعززونها ويحظى المعارضون باحترام مطالبهم ومناقشتهم بهذه المطالب مناقشة جدية فاعلة ويشجع قادة النظم المعارضة، ويوفرون مناخاً إيجابياً لها لأنهم يعدونها سلطة رقابية مفيدة تمكنهم من تصويب أوضاع المنظمة وتحسين أدائهم، لإيمانهم الأكيد بتحقيق حالة من الرضا لدى العاملين، وتطوير ثقافة من الثقة والاحترام المتبادل، وتوسيع دائرة إشراك المعارضين باتخاذ القرارات، وطرح البدائل، والاعتراف بالصراع التنظيمي، وبناء ثقافة منظمية تحترم الاختلاف، وإشراك المعارضين في المحادثات حول مبادرات التعبير، واستخدام أنموذج من الصدق والإفصاح، وتشجيع العاملين على استخدام بيانات وأدلة لدعم استنتاجاتهم وتبني مطالب المعارضين تبنياً حقيقياً ومثمرا (Goodboy, 2008).

وقد طرح (Kassing, 2001) مجموعة من الطروحات التي يمكن أن تدعم هذه الاستراتيجية منها: تطوير اتجاهات العاملين ومعرفتهم ومهاراتهم اللازمة لتعزيز المعارضة البناءة، وتغيير التركيز على اتخاذ القرار، إذ يرى أنه ينبغي على المديرين أن يركزوا على "كيف ينبغي عليَّ اتخاذ القرار، بدلاً من "ما القرار الذي ينبغي علي اتخاذه وتشجيع الصراع البناء ويدعي (Eilerman, 2006) أن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الصراع ستحدد فيها النتيجة هدامة أم بناءة ويؤكد (Reberto, 2005) أنه يمكن خلق صراعٍ بناءً من خلال اتخاذ خطوات ملموسة قبل عملية اتخاذ القرار الحاسم وبعده.

- **استراتيجية التقبل الظاهري (التحايل):** وعادة ما يستخدم القادة هذه الطريقة عندما يشعرون بخطورة المعارضة التنظيمية، وهم في الحقيقة لا يرغبون فيها، ولا يؤمنون بأهميتها، وبالتالي يستخدمون أساليب التسويف والمماطلة لقتل المعارضة وتهميش مطالبها، مع أنهم يظهرون أنهم يتعاطفون مع المعارضة وفي الحقيقة هم غير جديين في ذلك.

وحينما يشعر العاملون أن رؤساءهم المباشرين لا يستجيبون للمعارضة التنظيمية استجابة حقيقية فإنهم يبادلونهم باستخدام

استراتيجية التحايل مما يستلزم اختيار المعارضين جمهوراً أعلى في سلسلة المراتب التنظيمية ويرى (Kassing, 2000) أن استخدام هذه الاستراتيجية من قبل العاملين قبل التأكد من إعطاء فرصة للمشرفين أنهم يقبلون المعارضة يمكن أن تكون غير بناءه.

ولا يتدخل قادة النظام إلا عندما تحتدم المناقشات ويؤكد (Coleman and Deutsch, 2000) أن القادة في النظام وفق هذه الاستراتيجية لا يهيئون مناخاً يسمح بإيجاد أجواء ايجابية لإيجاد حلول للمشكلات المتنازع حولها.

– **استراتيجية التجنب والمنع:** وهي الاستراتيجية التي يتبعها قادة النظام لمنع المعارضة التنظيمية وتجنبها بل يصل الأمر في كثير من الأحيان إلى قمعها، لأنهم لا يؤمنون بالمعارضة التنظيمية ولا بأهميتها للنظام الذي يشغلونه، ويرون أن من واجبهم منعها وتجنب حدوثها بأي ثمن. ويرى (Roberto, 2005) أن قادة النظام يضيعون الوقت في ممارسة الرد وتبرير عدم منطقية المعارضة، ويلعب قادة النظام دوراً أسماه بتعيين محامي الشيطان في كل مرة، وهو الذي يدافع بدوره ويحول المعارضة إلى طقوس فارغة من محتواها، ويعملون على تضييع الوقت بالسماح للمجموعات الفرعية بأن تأخذ وقتاً طويلاً في الحجاج والمناقشة، وينسون أن تجاهل المعارضة التنظيمية ومنعها سيجعل المنظمة تعاني أكثر، ويكون إخماد المعارضة بالطرق القسرية ليس في صالح المنظمة.

وأن استخدام مثل هذه الاستراتيجية من قبل قادة النظام يجعل المنظمة تخسر الفوائد التي أكدها (Kassing, 2002) والمتمثلة بكون المعارضة قوة مراقبة هامة تسمح للمنظمة بتحديد المشاكل والقضايا قبل أن تتفاقم وتصبح ضارة للتنظيم، وتجعل الأفراد المعارضين أكثر ارتباطاً ويمتلكون علاقات عمل أفضل ويحددون المشاكل بطريقة تعاونية مع منظمتهم.

وطورت بعض الدراسات مقاييس خاصة باستراتيجيات إدارة المواجهة Coping للتعامل مع مواقف المواجهة الضاغطة وإدارتها على الصعيد المنظمي والشخصي وتوصلت إلى عدة أساليب يستخدمها الأفراد في مواقف المواجهة في المنظمات منها: التحدي والتجنب والهروب والابتعاد وممارسة ضبط الذات والبحث عن المساندة الاجتماعية وتحمل المسؤولية وحل المشكلات وإعادة التقييم (Lazarus and Folkman, 1984). كما ركزت بعض استراتيجيات المواجهة على الانفعال الإيجابي المنظم نحو المواجهة مقابل بعض الاستراتيجيات الانفعالية السلبية (Carver and et al., 1989). وركز بعضها الآخر على تنفيذ المهام وعلى الانفعال وخفضه وتجنب الإحجام عن المواجهة (Endler and Parker, 1990).

الدراسات السابقة

– أجرى **(Schultz, 1992)** دراسة هدفت إلى تطوير مقياس لمعرفة تصورات العاملين لمدى اعتراف المنظمات الإدارية بالمعارضة التنظيمية، إذ تعد هذه الأداة وسيلة لتزويد المنظمات بالتغذية الراجعة المناسبة لمنظماتهم، كما تحث الباحثين على إجراء مزيد من الدراسات لاختبار وفحص النظريات المتعلقة بتقبل المنظمات الإدارية للمعارضة التنظيمية في مختلفة المنظمات الإدارية، وتكون مجتمع الدراسة من (190) عاملاً مصرفياً في الولايات المتحدة الأمريكية وفي ولاية كالفورنيا تحديداً، إذ قام كل من العاملين في المصارف تعبئة استبانة حول تقبل المنظمات الإدارية للمعارضة والاعتراف بها كما تم تعبئة مقياس حقوق الموظفين ومقياس للرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاعتراف بالمعارضة وتقبلها واعتمادها وبين حرية الآراء وحقوق الموظفين والرضا الوظيفي، إذ تبين أنه كلما زادت اعتمادية المعارضة التنظيمية وتقبلها والاعتراف بها زاد رضا العاملين الوظيفي.

– وأجرى **(Kassing, 1998)** دراسة هدفت إلى تطوير مقياس لتقييم المعارضة التنظيمية في المؤسسات الإدارية، في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث منهج البحث النوعي التحليلي، إذ قام بإجراء تحليل للدراسات التي تناولت موضوع المعارضة التنظيمية بهدف تطوير مقياس لها، واختباره في سلسلة من الدراسات التي هدفت إلى تطوير أدلة وبراهين على صدقه وثباته، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة تطوير مقياس تضمن ثلاثة أنماط يعبر فيها العاملون عن معارضتهم هي: المعارضة اللفظية المفصلية، والمعارضة العدائية الكامنة، والمعارضة الاستبدالية.

– أما **(Graner, 2006)** فقد أجرى دراسة هدفت إلى معرفة رسائل التعبير المستخدمة في المعارضة التنظيمية، وآليات الاتصال بين المعارضة في التنظيمات الإدارية، وتأثير العلاقات وخلق التعاطف مع المعارضة، وكيف يلعب التأثير العاطفي في حفز المعارضين وكسب جماهير المعارضة، وطبقت الدراسة على مجموعة من المنظمات الإدارية في ولاية تكساس الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن مجموعة من الأهداف التي تضمنتها رسائل المعارضة مثل تأكيد الذات، ومبررات المعارضة، وطرح الحلول للقضايا التي تثير المعارضة، وعرض المشاعر، وايجاد التحالفات، وأن كثيراً من رسائل المعارضة المستخدمة كانت تؤكد على المحافظة على هوية المعارضين، وكسب التأييد العاطفي من قبل الآخرين. للمساعدة في تحقيق أهداف المعارضة التنظيمية، وأكدت

النتائج أن التأثيرات الشخصية للمعارضين في رسائلهم المختلفة كانت مثمرة، وأن جودة الرسائل اللفظية ذات أثر بالغ في كسب زملاء العمل إلى جانب المعارضة وتبني مطالبها، كما توصلت الدراسة إلى أن المواقف الشخصية والتأثيرات الشخصية كانت أكثر أهمية من غيرها في التأثير على المعارضين.

– وأجرى كل من **(Sraer and Thesmar, 2008)** دراسة هدفت إلى تقصي المعارضة المثلى في المنظمات الإدارية، في كالفورنيا، حيث ركزت هذه الدراسة على عمليات صنع القرار، وكيفية اختبار المشاريع، والتكاليف المترتبة على تجاهل المسؤولية للمعارضة التنظيمية، وكذلك الفوائد في حال وجود معارضة مثالية وتوصلت الدراسة إلى أن المعارضة المثالية هي التي يمكن الإفادة منها في تعزيز تحقيق الأهداف، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات رائدة وعقلانية، وتوفير مصداقية لصانع القرار ومتخذة وتوفير بدائل الحلول اللازمة، وأكدت الدراسة أن تجاهل المعارضة سيؤدي بدوره إلى إضعاف الكفاءة التنظيمية كما أثبتت نتائج الدراسة أن المعارضة المثلى تتحقق وتكون مثمرة عندما يمتلك أصحاب العمل وصناع القرار سلطة حقيقية ولديهم قدرة على تقبل المعارضة تقبلاً حقيقياً يمكنهم من تلبية مطالب المعارضة والتعامل معها كظاهرة صحية للتنظيم الإداري.

– أجرى **(Ozdemir, 2011)** دراسة هدفت إلى معرفة آراء مديري المدارس الثانوية في ممارسة سلوك المعارضة التنظيمية لدى المعلمين. والوقوف على الأسباب التي تؤدي إلى المعارضة التنظيمية، وكيف يسلك المعارضون، وما هي الآثار المترتبة على سلوك المعارضة، سواء على المعلمين أنفسهم أو على الإداريين أو على المدرسة واستخدم الباحث منهج البحث النوعي، وطبقت الدراسة على (15) مديراً ممن يعملون في خمس مدارس ثانوية في أنقرة، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة المفتوحة، وتوصلت الدراسة إلى أن السبب الرئيس لممارسة سلوك المعارضة التنظيمية يتمثل في طبيعة بعض المهام التي تعطى للمعلمين، وعدم وجود مؤهلات كافية لممارسة الدور الوظيفي، والتحيز من قبل المديرين، ومقاومة التغيير، والقرارات التنظيمية، وانتشار المحسوبية، وعدم العدالة في توزيع وتخصيص المصادر التنظيمية، وعدم العدالة والشعور بالظلم، وأن المعلمين كانوا يفضلون ممارسة المعارضة اللفظية العلنية، وأن المديرين انقسموا في نظرتهم للمعارضة إلى قسمين فمنهم من تعامل مع المعارضة بشكل ايجابي، وكانوا يعتقدون أن المعارضة مصدر من مصادر تحسين الشخصية والأداء، وبعضهم كان يرى أن للمعارضة أمر سلبي يؤثر على المدارس وله آثار مدمرة عليها.

التعليق على مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة

– أفادت الدراسة من الدراسات السابقة في مجال الأدب النظري المتعلق بالدراسة وخصوصاً ما طرحته دراسات (Kassing, 2002), (Kassing, 1998), (Kassing, 1997) ودراسة (Goodboy and Chory, Dunleavy, 2008) ودراسة (Robert, 2005) و(Ozdemir, 2011) و(Garner, 2005) و (Schults, 1992) و(Lazarus and Folkman, 1988) و (Carver and Scheier, 1989) و(Endlev and Parkev, 1990) وذلك في فرز متغيرات الدراسة والوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالمعارضة التنظيمية واستراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية ومواجهتها والتعليق على نتائج الدراسة وتبريرها.

– تفردت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في استقراء استراتيجيات التعامل مع المعارضة التنظيمية من مختلف الدراسات التي تناولت هذا الموضوع والذي لم تنص عليها صراحة.

– وتفردت الدراسة في أنها الدراسة العربية الوحيدة –على حد علم الباحث – التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية التربوية وفي ميدان التعليم العالي تحديداً، وبذا اختلفت عن الدراسات الأخرى في مجتمعها وعينتها وبيئتها وإطارها الثقافي.

الطريقة والإجراءات

فيما يلي عرض مفصل لأهم الطرق والإجراءات المتخذة في هذه الدراسة، وتتضمن عرضاً لمجتمع الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الصدق والثبات، والإجراءات التي قام بها الباحث لتنفيذ الدراسة والحصول على البيانات اللازمة والمعالجة الإحصائية المستخدمة، وكما يلي:

منهجية الدراسة

استخدم الباحث لغايات تحقيق أهداف هذه الدراسة وأسئلتها منهج البحث المسحي الوصفي.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة البالغ عدهم (547) عضو هيئة تدريس، إذ تم الوصول إلى (480) استبانة صالحة للتحليل والجدول (1) يوضح توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي		
ذكر	403	84.0
أنثى	77	16.0
الرتبة		
أستاذ	182	37.9
أستاذ مشارك	178	37.1
أستاذ مساعد	120	25.0
الكلية		
علمية	239	49.8
إنسانية	241	50.2
المسمى الوظيفي		
عضو هيئة تدريس	375	78.1
عضو هيئة تدريس إداري	105	21.9
المجموع	**480**	**100.0**

أداة الدراسة

تمت عملية إعداد أداة الدراسة من خلال الإطلاع على الأدب السابق المتعلق بموضوع الدراسة "استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية" وقد أفاد الباحث من بعض الدراسات في هذا المجال مثل دراسة (Kassing, 1999, 2000) و (Robert, 2005) و(Garner, 2006) وتكونت أداة الدراسة من قسمين وكما يلي:

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية، والمكونة من: النوع الاجتماعي، الرتبة، الكلية، المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: والذي يقيس أسئلة الدراسة والمتعلقة باستراتيجيات إدارة المعارضة وتمثلت في المجالات الآتية:

- المجال الأول: استراتيجية التقبل الفاعل، وغطتها الفقرات (1-13).
- المجال الثاني: استراتيجية التقبل الظاهري، وغطتها الفقرات (14-24).
- المجال الثالث: استراتيجية التجنب والمنع، وغطتها الفقرات (25-35).

صدق أداة الدراسة

لقد تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة والجامعات الأردنية من أصحاب الاختصاص بلغ عددهم (8) محكمين، للتحقق من مدى صدق فقراتها، وقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، في ضوء نسبة اتفاق حددت بـ (75%) على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما يؤكد صدق الأداة.

ثبات أداة الدراسة

ولحساب ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع مجالات الدراسة وفقراتها وللاستبانة بشكل عام أعلى من (85%) وهي نسبة مقبولة في البحوث والدراسات، حيث تراوحت قيم الثبات من (85.6 – 98.2) والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2)

قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

متغيرات الدراسة	الفقرات	قيمة معامل الثبات
استراتيجية التقبل الفاعل	1-13	97.6
استراتيجية التقبل الظاهري	14-24	85.6
استراتيجية التجنب والمنع	25-35	97.9
استراتيجيات التعامل مع المعارضة ككل	1-35	98.2
الإستبانة ككل	1-55	95.6

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على العديد من المتغيرات:

أولاً: المتغيرات المستقلة: والتي تتمثل في النوع الاجتماعي، والرتبة، والكلية، والمسمى الوظيفي.

ثانياً: المتغيرات التابعة: استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية: (استراتيجية التقبل الفاعل، استراتيجية التقبل الظاهري، استراتيجية التجنب والمنع).

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن سؤال الدراسة وفرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك استخدم اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة، واختبار Independent Sample T-test واختبار التباين الأحادي One Way ANOVA، واختبار شيفيه Scheffe Test للمقارنات البعدية لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الدراسة المستقلة والفقرات المكونة لكل مجال، وقد تم مراعاة أن يتدرج مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة كما يلي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
5	4	3	2	1

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي: (3.68 – فما فوق: مرتفع)، (2.34-3.67: متوسط)، (2.33 – فما دون : منخفض). وفقاً للمعادلة الآتية:

القيمة العليا – القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$\frac{(5-1)}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة.

وبذلك يكون المستوى المنخفض من 1 + 1.33 = 2.33، ويكون المستوى المتوسط من 2.34 + 1.33 = 3.67، ويكون المستوى المرتفع من 3.68 – 5

عرض النتائج

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن "**استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية في جامعة مؤتة كما يراها أعضاء هيئة التدريس**"، وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس الأول: ما استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية في جامعة مؤتة كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن السؤال الرئيس الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن "استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية في جامعة مؤتة كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن "استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية في جامعة مؤتة كما يراها أعضاء هيئة التدريس" مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	استراتيجية التقبل الظاهري	3.56	0.93	1	متوسط
1	استراتيجية التقبل الفاعل	3.34	0.87	2	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
3	استراتيجية التجنب والمنع	1.95	0.72	3	منخفض
	المتوسط العام الحسابي	2.95	0.32		متوسط

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لـ (استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية في جامعة مؤتة)، تراوحت ما بين (3.56 و1.95)، إذ حازت استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية ككل على متوسط حسابي إجمالي (2.95)، وبتقدير متوسط، وقد حاز المجال الثاني على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.56)، وبانحراف معياري (0.93)، ويمثل المجال (استراتيجية التقبل الظاهري)، وفي المرتبة الثانية جاء المجال الأول بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.87) وبتقدير متوسط كذلك الأمر، ويمثل (استراتيجية التقبل الفاعل). وفي المرتبة الثالثة جاء مجال (استراتيجية التجنب والمنع)، بمتوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.72)، وبتقدير منخفض.

المجال الأول: استراتيجية التقبل الفاعل

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المجال الأول: استراتيجية التقبل الفاعل والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات مجال (استراتيجية التقبل الفاعل) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
13	تنقل قيادة الجامعة مطالب المعارضين إلى الجهات المعنية خارج الجامعة إذا تطلب الأمر ذلك	3.52	1.11	1	متوسط
2	تعترف قيادة الجامعة بضرورة وجود المعارضة التنظيمية وأهميتها	3.46	0.87	2	متوسط
1	ترى قيادة الجامعة أن المعارضة التنظيمية بناءة	3.45	0.87	3	متوسط
3	تحترم قيادة الجامعة المعارضين وتهتم بمطالبهم	3.45	0.87	3	متوسط
4	تشجع قيادة الجامعة المعارضين على جمع الأدلة وبناء مطالبهم على الحقائق والخبرة المباشرة	3.44	0.91	4	متوسط
5	ترشد قيادة الجامعة المعارضين إلى كيفية عرض مطالبهم بطرق مشروعة	3.35	0.96	5	متوسط
6	تعزز قيادة الجامعة المعارضة على اعتبار أنها ايجابية	3.26	1.00	6	متوسط
7	توحد قيادة الجامعة جهود المعارضة المشتتة لتكوين رؤية مشتركة	3.26	1.03	6	متوسط
9	تطلب قيادة الجامعة من المعارضين تقديم حلول ممكنة للقضايا التي تثير معارضهم	3.24	1.06	7	متوسط
10	تلتقي قيادة الجامعة بالمعارضين وتستمع إلى مطالبهم	3.24	1.03	7	متوسط
11	تبدي قيادة الجامعة جدية في التعامل مع القضايا التي تطرحها المعارضة	3.23	1.07	8	متوسط
12	تسعى قيادة الجامعة إلى تلبية مطالب المعارضين إذا كانت ضمن إمكاناتها	3.23	1.04	8	متوسط
8	تهيئ قيادة الجامعة مناخاً دافئاً للمعارضين يمكنهم من طرح قضاياهم بحرية	3.20	1.00	9	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.34	0.87	3	متوسط

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لـ (استراتيجية التقبل الفاعل)، تراوحت ما بين (3.52 و3.20)، حيث حاز المجال على متوسط حسابي إجمالي (3.34)، وبتقدير متوسط، وقد حازت الفقرة رقم (13) على أعلى متوسط

حسابي حيث بلغ (3.52)، وبانحراف معياري (1.11)، وبتقدير متوسط، وقد نصت الفقرة على (تنقل قيادة الجامعة مطالب المعارضين إلى الجهات المعنية خارج الجامعة إذا تطلب الأمر ذلك)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.87) وبتقدير متوسط، حيث نصت الفقرة على (تعترف قيادة الجامعة بضرورة وجود المعارضة التنظيمية وأهميتها).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي (3.20) وبانحراف معياري (1.00)، وبتقدير متوسط حيث نصت الفقرة على (تهيئ قيادة الجامعة مناخاً دافئاً للمعارضين يمكنهم من طرح قضاياهم بحرية).

وهذا يفسر أن استراتيجية التقبل الفاعل التي تستخدمها الجامعة كانت متوسطة المستوى كما يراها أفراد مجتمع الدراسة في جامعة مؤتة.

المجال الثاني: استراتيجية التقبل الظاهري

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المجال الثاني: استراتيجية التقبل الظاهري والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات مجال (استراتيجية التقبل الظاهري) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
14	ترى قيادة الجامعة أن المعارضة التنظيمية أمر محفوف بالمخاطر لكنهم مضطرون لتقبله	3.73	0.95	1	مرتفع
15	تبدي قيادة الجامعة تعاطفاً ظاهرياً مع مطالب المعارضة	3.70	0.97	2	مرتفع
16	تتظاهر قيادة الجامعة بعدم قدرتها على تلبية مطالب المعارضين مع أنها في نطاق إمكانياتها	3.69	0.89	3	مرتفع
17	تمتص قيادة الجامعة حماس المعارضين بالوعود طويلة الأجل	3.61	0.96	4	متوسط
18	تستخدم قيادة الجامعة بعض الأشخاص اللبقين والمؤثرين للتفاوض مع المعارضين للتخفيف من حدة المعارضة	3.56	0.98	5	متوسط
23	تتظاهر قيادة الجامعة بأنها صديقة للمعارضين وتهتم بأمرهم	3.51	1.06	6	متوسط
20	تتذرع قيادة الجامعة بتشتت مطالب المعارضين	3.49	1.04	7	متوسط
21	تغتنم قيادة الجامعة لقاءاتها بالتأكيد على مطالب المعارضة لكسب ودها فقط	3.48	1.09	8	متوسط
19	تلجأ قيادة الجامعة إلى تشكيل لجان للنظر في مطالب المعارضين لإضاعة الوقت	3.47	1.04	9	متوسط
22	تشعر قيادة الجامعة المعارضين بأهمية مطالبهم وضرورتها شخصياً	3.46	1.08	10	متوسط
24	تسعى قيادة الجامعة إلى السيطرة على المعارضة بالتسويف والمماطلة	3.43	1.08	11	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.56	0.93		متوسط

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لـ (استراتيجية التقبل الظاهري)، تراوحت ما بين (3.73 و3.43)، حيث حاز المجال على متوسط حسابي إجمالي (3.56)، وبتقدير متوسط، وقد حازت الفقرة رقم (14) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.73)، وبانحراف معياري (0.95)، وبتقدير مرتفع، وقد نصت الفقرة على (ترى قيادة الجامعة أن المعارضة التنظيمية أمر محفوف بالمخاطر لكنهم مضطرون لتقبله)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.97) وبتقدير مرتفع كذلك، حيث نصت الفقرة على (تبدي قيادة الجامعة تعاطفاً ظاهرياً مع مطالب المعارضة).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (24) بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.08)، وبتقدير متوسط، حيث نصت الفقرة على (تسعى قيادة الجامعة إلى السيطرة على المعارضة بالتسويف والمماطلة).

وهذا يفسر أن استراتيجية التقبل الظاهري التي تستخدمها

الجامعة كانت متوسطة المستوى كما يراها أفراد مجتمع الدراسة في جامعة مؤتة.

المجال الثالث: استراتيجية التجنب والمنع

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مجال استراتيجية التجنب والمنع والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات مجال (استراتيجية التجنب والمنع) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
25	تؤمن قيادة الجامعة بأن المعارضة مضرة بالجامعة ومعادية لها	2.03	0.74	1	منخفض
30	تستغل قيادة الجامعة بعض إساءات المعارضين لضرب مشروعية المعارضة	1.98	0.85	2	منخفض
26	تلوك قيادة الجامعة باستخدام صلاحياتها في حال تصاعد وتيرة المعارضة	1.97	0.71	3	منخفض
28	تسعى قيادة الجامعة إلى تشتيت جهود المعارضين وتفريقها	1.96	0.80	4	منخفض
31	تلجأ قيادة الجامعة إلى استرضاء قيادات المعارضة لإضعافها وافشالها	1.96	0.85	4	منخفض
29	تحاول قيادة الجامعة منع حدوث المعارضة بشتى السبل	1.95	0.79	5	منخفض
32	تمنح قيادة الجامعة امتيازات خاصة للأشخاص الذين يمكن لهم أن ينهوا المعارضة ويضعفونها	1.94	0.83	6	منخفض
33	تكثف قيادة الجامعة الرقابة على بعض العناصر الفاعلة في المعارضة للتضييق عليهم	1.94	0.84	6	منخفض
27	تشعر قيادة الجامعة المعارضين بتهديد مصالحهم جراء معارضتهم	1.93	0.73	7	منخفض
34	ترفض قيادة الجامعة النظر في مطالب المعارضين إلا إذا تم تحويلها عبر القنوات الرسمية	1.93	0.78	7	منخفض
35	تحظر قيادة الجامعة على المعارضين استخدام أي مرفق من مرافق الجامعة لغايات المعارضة	1.93	0.79	7	منخفض
	المتوسط العام الحسابي	1.95	0.72		منخفض

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لـ (استراتيجية التجنب والمنع)، تراوحت ما بين (2.03 و1.93)، حيث حاز المجال على متوسط حسابي إجمالي (1.95)، وبتقدير منخفض، وقد حازت الفقرة رقم (25) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.03)، وبانحراف معياري (0.74)، وبتقدير منخفض، وقد نصت الفقرة على (تؤمن قيادة الجامعة بأن المعارضة مضرة بالجامعة ومعادية لها)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (30) بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (0.85) وبتقدير منخفض أيضاً، حيث نصت الفقرة على (تستغل قيادة الجامعة بعض إساءات المعارضين لضرب مشروعية المعارضة).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (35) بمتوسط حسابي (1.93) وبانحراف معياري (0.79)، وبتقدير منخفض حيث نصت الفقرة على أن (تحظر قيادة الجامعة على المعارضين استخدام أي مرفق من مرافق الجامعة لغايات المعارضة).

وهذا يفسر أن استراتيجية التجنب والمنع التي تستخدمها الجامعة كانت منخفضة المستوى كما يراها أفراد مجتمع الدراسة في جامعة مؤتة.

اختبار الفرضيات المتعلقة بالسؤال الرئيس

الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في استجابات عينة الدراسة عن استراتيجيات إدارة المعارضة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

لاختبار الفرضية الأولى، تم استخدام اختبار العينة المستقلة Independent Sample T- test للتعرف إلى فروق في

استجابات المبحوثين عن استراتيجيات إدارة المعارضة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

اختبار العينة المستقلة Independent Sample T - test للتعرف على فروق في استجابات المبحوثين عن استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

المصدر	النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجتمع	درجات الحرية	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
استراتيجية التقبل الفاعل	ذكر	3.34	0.89	403	478	0.363	0.716
	أنثى	3.30	0.80	77			
استراتيجية التقبل الظاهري	ذكر	3.61	0.94	403	478	2.843	*0.005
	أنثى	3.28	0.86	77			
استراتيجية التجنب والمنع	ذكر	1.93	0.72	403	478	1.343−	0.180
	أنثى	2.05	0.72	77			

*دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن استراتيجية التقبل الفاعل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ويظهر من الجدول (7) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول استراتيجية التقبل الظاهري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ويلاحظ أن الفروقات كانت لصالح الذكور، وبناء عليه ترفض الفرضية الصفرية.

ويتضح من الجدول (7) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن استراتيجية التجنب والمنع تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في استجابات عينة الدراسة عن استراتيجيات إدارة المعارضة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

للإجابة عن الفرضية الثانية، تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف فيما إذا كان هناك فروق في استجابات المبحوثين عن استراتيجيات إدارة المعارضة تعزى لمتغير الرتبة العلمية، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على فروق في استجابات المبحوثين عن استراتيجيات إدارة المعارضة تعزى لمتغير الرتبة العلمية

المصدر		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig.
استراتيجية التقبل الفاعل	بين المجموعات	1.805	2	.903	1.188	.306
	داخل المجموعات	362.516	477	.760		
	المجموع	364.322	479			
استراتيجية التقبل الظاهري	بين المجموعات	2.154	2	1.077	1.236	.291
	داخل المجموعات	415.492	477	.871		
	المجموع	417.645	479			
استراتيجية التجنب والمنع	بين المجموعات	31.366	2	15.683	34.456	*.000
	داخل المجموعات	217.112	477	.455		
	المجموع	248.479	479			

* دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

يظهر من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التقبل الفاعل واستراتيجية التقبل الظاهري تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وبناءً عليه تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين عن استراتيجية التجنب والمنع تعزى لمتغير الرتبة العلمية، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) (34.356) وبدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية.

وللتعرف على الفروقات في استراتيجية التجنب والمنع كانت لصالح أي فئة من فئات الرتبة العلمية من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، فقد تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe Test للمقارنات البعدية، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية Scheffe Test للتعرف على فروق في استجابات المبحوثين عن استراتيجية التجنب والمنع تعزى لمتغير الرتبة العلمية

(I) الرتبة	(J) الرتبة	Mean Difference (I-J)	Sig.
أستاذ	أستاذ مشارك	.16027	.080
	أستاذ مساعد	-.48894*	.000
أستاذ مشارك	أستاذ	-.16027-	.080
	أستاذ مساعد	-.64921*	.000
أستاذ مساعد	أستاذ	.48894*	.000
	أستاذ مشارك	.64921*	.000

يتضح من الجدول (9) أن كانت الفروقات في استراتيجية التجنب والمنع لصالح استجابات فئة الرتبة العلمية (أستاذ مساعد).

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في استجابات عينة الدراسة عن استراتيجيات إدارة المعارضة تعزى لمتغير الكلية.

لاختبار الفرضية الثالثة، تم استخدام اختبار العينة المستقلة Independent Sample T- test للتعرف إلى الفروق في استجابات المبحوثين عن استراتيجيات إدارة المعارضة التي تعزى لمتغير نوع الكلية، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

اختبار العينة المستقلة Independent Sample T - test للتعرف على الفروق في استجابات المبحوثين عن استراتيجيات إدارة المعارضة تعزى لمتغير الكلية

المصدر	الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجتمع	درجات الحرية	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
استراتيجية التقبل الفاعل	علمية	3.31	0.92	239	478	0.769−	0.442
	إنسانية	3.37	0.82	241			
استراتيجية التقبل الظاهري	علمية	3.54	0.98	239	478	0.438−	0.661
	إنسانية	3.58	0.89	241			
استراتيجية التجنب والمنع	علمية	1.93	0.73	239	478	0.720−	0.472
	إنسانية	1.98	0.71	241			

*دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

يلاحظ من الجدول (10) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن استراتيجية التقبل الفاعل واستراتيجية التقبل الظاهري، واستراتيجية التجنب والمنع تعزى لمتغير الكلية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في استجابات عينة الدراسة عن استراتيجيات إدارة المعارضة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار الفرضية الرابعة، تم استخدام اختبار العينة المستقلة Independent Sample T- test للتعرف إلى الفروق في استجابات المبحوثين عن استراتيجيات إدارة المعارضة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

اختبار العينة المستقلة Independent Sample T - test للتعرف على الفروق في استجابات المبحوثين عن استراتيجيات إدارة المعارضة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المصدر	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجتمع	درجات الحرية	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
استراتيجية التقبل الفاعل	عضو هيئة تدريس	3.05	0.75	375	478	17.287−	*0.000
	عضو هيئة تدريس إداري	4.36	0.38	105			
استراتيجية التقبل الظاهري	عضو هيئة تدريس	3.87	0.81	375	478	17.676	*0.000
	عضو هيئة تدريس إداري	2.45	0.23	105			
استراتيجية التجنب والمنع	عضو هيئة تدريس	2.05	0.75	375	478	5.931	*0.000
	عضو هيئة تدريس إداري	1.60	0.47	105			

* دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

يتضح من الجدول (11) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن استراتيجيات إدارة المعارضة ككل (استراتيجية التقبل الفاعل، استراتيجية التقبل الظاهري، استراتيجية التجنب والمنع) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويلاحظ أن الفروقات كانت لصالح (أعضاء هيئة التدريس) وبناء عليه ترفض الفرضية الصفرية.

مناقشة نتائج الدراسة

السؤال الرئيس: ما استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية في جامعة مؤتة كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحاسبية، لاستجابات المبحوثين عن استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية جاءت بتقدير متوسط لاستراتيجية التقبل الظاهري، واستراتيجية التقبل الفاعل، وبتقدير منخفض لاستراتيجية التجنب والمنع، إذ حاز مجال استراتيجية التقبل الظاهري على متوسط بلغ (3.56) ومن ثم جاء مجال استراتيجية التقبل الفاعل بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وأخيراً مجال استراتيجية التجنب والمنع وبمتوسط حسابي بلغ (1.95).

مما يعني أن قيادة جامعة مؤتة تميل إلى استخدام استراتيجية التقبل الظاهري أكثر من غيرها في إدارة المعارضة التنظيمية، وتراوح في الاستخدام بين استراتيجية التقبل الظاهري واستراتيجية التقبل الفاعل مع أن كلتيهما جاءتا بتقدير متوسط إلا أن النتائج أظهرت أن قيادة جامعة مؤتة لا تميل إلى استخدام استراتيجية التجنب والمنع مع المعارضة التنظيمية.

وقد يعزى ذلك إلى أن قيادة جامعة مؤتة تؤمن بأهمية المعارضة التنظيمية لذا فهي لا تلجأ إلى منعها وتجنبها، ولكن ما يجعلها تلجأ إلى المراوحة بين استخدام استراتيجية التقبل الظاهري واستراتيجية التقبل الفاعل هو ظروف الجامعة المادية الحرجة كغيرها من الجامعات الأردنية، وعجز موازنتها إذ أن كثيراً من مطالب المعارضة العلنية يحتاج تلبيتها إلى إنفاق كبير مما يجعل ذلك عائقاً في تقبل مطالب المعارضة تقبلاً فاعلاً يرضي أعضاء الهيئة التدريسية ويحقق مطالبهم، لذا تلجأ الجامعة مضطرة إلى استخدام استراتيجية التقبل الظاهري التي تعطيهم مدى أطول في معالجة بعض القضايا والتركيز على الأولويات.

وقد يشير حصول إستراتيجيتي التقبل الظاهري والتقبل الفاعل على تقدير متوسط كما يرى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، إلى أن قيادة الجامعة تعترف بالمعارضة التنظيمية وتؤمن بها، ومما يؤكد ذلك حصول استراتيجية المنع والتجنب على تقدير منخفض، مما يعني أن الجامعة لا تسعى إلى قمع المعارضة التنظيمية وكبتها، بل تميل إلى تقبلها، ولكن قد تفوق مطالب المعارضة التنظيمية إمكانية الجامعة المادية، وقد تتجاوز صلاحياتها، الأمر الذي يحتم على قيادتها اللجوء إلى استراتيجية التقبل الظاهري في كثير من الأحيان مما أدى إلى

هذه النتيجة.

ويمكن استقراء جملة من الاستنتاجات من النتائج المتحصلة من الدراسة، إذ أن وجود ملامح المعارضة التنظيمية العلنية في جامعة مؤتة، وتعاطي قيادة الجامعة معها وفق استراتيجيات تقبل لها يمكن أن يشير إلى طبيعة العلاقة والمناخ السائد في الجامعة ما بين رئاستها والمرؤوسين فيها، فلولا تلك العلاقة التي يحكمها الرضا، وإيمان الجامعة بأهمية المعارضة، والشعور بالثقة والاحترام المتبادل لما استطاع أعضاء هيئة التدريس أن يمارسوا المعارضة التنظيمية العلنية في رحاب الجامعة وهذا ما أكده كاسنغ (Kassing, 2008) في أن علاقة الرئيس بالمرؤوسين عامل مهم في اختيار لون المعارضة التنظيمية، إذ إن العلاقة المبنية على الثقة وتبادل الاحترام تدفع المرؤوسين إلى استخدام المعارضة التنظيمية العلنية.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع بعض من نتائج دراسة (Ozdemir, 2011) ونتائج دراسة (Schultz, 1992) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاعتراف بالمعارضة وتقبلها وبين حرية الآراء والرضا الوظيفي.

اختبار الفرضيات المتعلقة بالسؤال الرئيس

الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات المبحوثين عن استراتيجيات إدارة المعارضة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، إذ أثبتت نتائج الدراسة ما يلي:

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات المبحوثين عن استراتيجيات التقبل الظاهري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ولصالح الذكور، وبناء عليه ترفض الفرضية الصفرية.

وقد يعزى ذلك إلى طبيعة "المرأة" في مجتمع الدراسة، إذ إن الذكور كانوا أقدر على تحديد استراتيجية التعامل مع معارضتهم ربما لكونهم يميلون إلى المعارضة العلنية بينما تميل الإناث إلى المعارضة الاستبدالية والكامنة الأمر الذي جعل الإناث أقل تمييزاً للاستراتيجية المتبعة من قبل قيادة الجامعة مع المعارضة مما أحدث هذا الفرق.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات المبحوثين عن استراتيجيات التعامل مع المعارضة في مجالي: استراتيجية التقبل الفاعل واستراتيجية المنع والتجنب تعزى لمتغير النوع الإجتماعي وبذا تقبل الفرضية الصفرية.

وقد يعزى ذلك إلى أن الجنسين الذكور والإناث يدركون أنَّ الجامعة تتبنى استراتيجية التقبل الفاعل بدرجة متوسطة في ضوء النتائج التي تتحصل عليها المعارضة إذ أن هذه النتائج هي التي أثرت على استجاباتهم كونها نتائج متواضعة مما أدى إلى عدم وجود فروق في استجاباتهم، أمَّا فيما يتعلق باستراتيجية المنع والتجنب فإن الذكور والإناث على حد سواء يدركون بأن الجامعة لا تسعى إلى قمع المعارضة التنظيمية وأن سماح الجامعة للمعارضة التنظيمية بأن تمارس دورها داخل حرم الجامعة بالوقفات الاحتجاجية أمام مبنى الرئاسة وفي مرافق الجامعة لا يخفى على الجنسين الأمر الذي لم يحدث فرقاً في استجابات المبحوثين من الجنسين الذكور والإناث.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات المبحوثين عن استراتيجيات المعارضة تعزى لمتغير الرتبة العلمية، إذ أثبتت نتائج الدراسة ما يلي:

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات المبحوثين عن استراتيجية التقبل الفاعل واستراتيجية التقبل الظاهري تعزى لمتغير الرتبة العلمي، وبناء عليه تقبل الفرضية الصفرية في هذين المجالين. وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس وعلى اختلاف رتبهم يرون أن قيادة الجامعة تراوح بين استخدام هاتين الإستراتيجيتين في التعامل مع المعارضة التنظيمية.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات المبحوثين عن استراتيجية التجنب والمنع تعزى لمتغير الرتبة العلمية ولصالح رتبة (أستاذ مساعد) وبناء عليه ترفض الفرضية الصفرية. مما يعني أن أعضاء هيئة التدريس ممن هم برتبة أستاذ مساعد يرون أن قيادة الجامعة تستخدم استراتيجية المنع والتجنب في تعاملها مع المعارضة التنظيمية، وربما يعزى ذلك إلى الذي يفسر أن هذه الفئة رتبة (أستاذ مساعد) يبررون ميلهم إلى المعارضة الكامنة والاستبدالية بهذا المبرر، وفي الواقع قد يكون خوفهم على مستقبلهم الوظيفي لكون جلهم غير مثبتين بالخدمة الدائمة هو ما أدى إلى ظهور هذه النتيجة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات المبحوثين عن استراتيجية التعامل مع المعارضة تعزى لمتغير الكلية، وقد أيدت نتائج الدراسة ذلك، وبذا تقبل الفرضية الصفرية.

وقد يعزى ذلك إلى أنَّ المشاركين في المعارضة التنظيمية هم طيف مشترك من أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية، وأن هناك قواسم مشتركة بينهم في مطالبهم، ناهيك

عن أن إدارة الجامعة تتعامل مع المعارضة ومطالبها ككل متكامل بغض النظر عن الكليات التي ينتمي إليها المعارضون مما لم يحدث فروقاً في استجاباتهم عن استراتيجيات إدارة المعارضة تعزى لهذا المتغير.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في استجابات المبحوثين عن استراتيجيات التعامل مع المعارضة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي إذ أثبتت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في استجابات المبحوثين عن استراتيجية التقبل الفاعل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح أعضاء هيئة التدريس الإداريين وبناء عليه ترفض الفرضية الصفرية.

وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس الإداريين هم أقرب إلى قيادة الجامعة من غيرهم، وبالتالي هم يبررون لقيادة الجامعة بأنها تتقبل المعارضة تقبلاً فاعلاً، ناهيك عن أنهم شركاء في كثير من القرارات التي تثير المعارضة. وقد تلجأ قيادة الجامعة بين الحين والآخر إلى تبرير مطالب المعارضة لهم وتطلعهم على معيقات تحقيقها في كثير من الأحيان مما زاد في رضاهم وجعلهم يشعرون أن قيادة الجامعة تهتم بمطالب المعارضين، فهذه الفرص لا تتاح لغيرهم من أعضاء هيئة التدريس غير الإداريين مما أحدث هذا الفرق.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في استجابات المبحوثين في استجاباتهم عن استراتيجية التقبل الظاهري، واستراتيجية التجنب والمنع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح فئة أعضاء هيئة التدريس، وبذا ترفض الفرضية الصفرية. وقد يعزى ذلك إلى بعد هذه الفئة عن مركز صناعة القرار في الجامعة بحكم طبيعة عملهم كأعضاء هيئة تدريس، جل وقتهم بالعمل الأكاديمي الأمر الذي دعاهم إلى أن يكونوا أكثر ميلاً نحو تفسير ذلك بأن قيادة الجامعة تستخدم إستراتيجيتي التقبل الظاهري والمنع والتجنب مما أحدث هذا الفرق.

التوصيات

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة اعتراف قيادة جامعة مؤتة بالمعارضة التنظيمية واعتمادها كمصدر من مصادر الإصلاح الإداري في الجامعة.
- استخدام استراتيجية التقبل الفاعل مع المعارضة التنظيمية والتخلي عن استخدام استراتيجية التقبل الظاهري، لاستثمار مطالب المعارضة استثماراً حقيقياً وفاعلاً في الإصلاح الإداري التربوي وتحقيق حالة من الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس تعزز التزامهم وولائهم وتحقيق التماثل التنظيمي لديهم.
- إعطاء هيئة التدريس سقفاً أعلى من الحرية لاستخدام مظاهر المعارضة التنظيمية العلنية في التعبير عن مطالبهم.
- أن تكون هذه الدراسة عتبة لدراسات أخرى تتعلق بمجال المعارضة التنظيمية واستراتيجيات التعامل معها في المؤسسات التربوية الأخرى.

المصادر والمراجع

حسين، ط. وحسين ع.، 2006، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى.

حسين، ط.، 2007، استراتيجيات إدارة الغضب والعدوان، عمان، الأردن، دار الفكر والنشر، الطبعة الأولى.

الطويل، هـ.، 1999، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.

Bennis, W. 2004. *Truthor consequences center for public leadership*. Retrieved Septembers 22, 2007 from John F. Kennedy School of Government, Harvard University website.

Canning S., K. 1992. The Voice of the Loyal manager: Distinguishing attachment from commitment. *Employee responsibilities and Rights Journal*, 5, 261 – 272.

Carver, C., Scheier, M. and Weintraub. J. 1989. Assessing coping strategies: A theoretically based approach, *Journal of personality and social psychology*, 56 (2) 267-283

Cheney, G. 1995. Democracy in the workplace: The org and practice from the perspective of communication. *Journal of*

organizational dissent scale (http:// mca.sagepub.com/ content/12/ 21/ 183.short).

Kassing, J.W. 2001. From the looke of things: Assessing perceptions of organizational dissenters, *Communication research*, 21, 553-574.

Lazarus, R., Folkman, S. 1988. *Stress, appraisal, and coping*, New York: Springer.

Macy, G. Neal, J.C. 1995. The impact of conflict – generating techniques on student reactions and decision quality, *Business communication Quarterly*, 58:4, 39-45.

Martin, B. 2005. Buking the system Andrew wilkie and the difficult task task of the whistleblower. *Overland*, 180, 45-48.

Ozdemir, M. 2011. Opinions of high school administrators on teacher's organizational dissent behaviors. *Educational Sciences: Theory and practice, 11 (4), 1905-1908.*

Redding, W.C. (1985). Rocking boats, blowing whishteles, and teaching speech communication, *Communication Education*, 34, 245-258.

Reeves, D. 2011. Skeptics and Cynics. American School Board Journal, Retrieved from *http://www.asbj.com.*

Robbins, S.P. 2005. *Organizational, Behavior* New Jersey: Pearson Education, Inc.

Roberto, M.A. 2005. *Why great leaders don't take yes for answer*. New Jersey: person Education, Inc.

Schults, B.M. 1992. Development of a scale to measure an organizations' tolerance for dissent, *unpublished master's thesis.* San Jose state university.

Shahin Poor, N., Matt, B.F. 2007. The power of one: dissent and organizational life, *Journal of Business Ethics*, 74. 37 – 48.

Sraer, D., Themar. D. 2008. Optimal dissent in organization, *review of economic studies*. (2009) 76: 761 - 794.

Stanley, J. D. 1981. Dissent in organizations, *The Academy of Management Review*, 6 (1): 13-19.

Applied communication research, 23, 167 - 200.

Chiles, A.M., Zorne, T.E. 1995. Empoerment in organizations: employee's perceptions of the influences of empowerment, *Journal of Applied communication Research*, 23, 1-25.

Deutsch, M. and Coleman, P.T (Eds). 2000. *The handbook of conflict resolution: The ory and practice*. New York: John Wiley and Sons.

Duncan, J.E. 2002. Organizational identification: *An insight into republic bank and trust university of Kentucky*, P.171.

Eilerman, D. 2006. Conflict: personal dynamics and choice (http://www.mediate.com/articles/eilermanl)2.(FM) Retrieved September 17, 2007.

Endler, N. 8 parker, J. 1990. State and trail anxiety, depression and coping styles, *Australian Journal of psychology*, (92) 207-220.

Farrell, D. and Rusbult, C.E. 1992. Exploring the exist, Voice, loyalty, and neglectty pology: the influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and rights Journal*, 5: 201-218.

Garner, J.T. 2006. When things Go wrong at work: *Expression of organizational dissent as interpersonal influence a dissertation. Submitted to the office of Graduat studies of Texas A and M University* in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy.

Good boy, A.K., Chory, R.M. and Dunleavy, K.N. 2008. Organizational dissent as function of organizational justice, *Communication research reports*, 2 (4): 255-265.

Gordon, M. 2008. Toward apedagogy of dissent, *Encounter Educaion for meaning and social justice*, 21 (2): 20-27 Gra.

Hegestrom, T.G. 1990. Mimetic and dissent Conditions in organizational rhetoric, *Journal of Applied Communication Research*, 8: 1-52.

Kassing, J. W. 1997. Articulating antagonizing, and displacing: A model of employee dissent, *Communication studies*, (48): 311-332.

Kassing, J. W. 1998. Development and validation of the

The Management Strategies of Organizational Opposition in Mu'tah University from the Point View of Teaching Staff Members

*Ayed Ahmad Khwaldeh**

ABSTRACT

This study aimed to know the strategies of opposition management in Mu'tah University from the point view of staff members, the researcher had used the descriptive survey approach, the study applied on the study society which consisted from all teaching staff members in Mu'tah University who were (480) members for the University year 2014-2015.

The researcher developed a tool for the study to achieve its goals which contained three fields; each field represented one strategy from those strategies as following:

The first field: The active receptivity strategy, the second field; plausible receptivity strategy and the third field: avoidance and prevention strategy. The study reached to a group of results as following: The most usage strategy with the organizational opposition was the plausible receptivity strategy and its average account (3.56) in average medium, followed by an active receptivity strategy in average (3,34) and in medium average also. But an avoidance and prevention strategy its average was (1,95) in very low average, and the results reveal that there is no difference with significance statistic in the sample responses scribed to the social type variable upon the active receptivity strategy and on the avoidance and prevention strategy. And there is differences scribed to the social type variable on the plausible receptivity strategy for the benefit of males, and there is differences in the study sample responses about the avoidance and prevention strategy scribed to the scientific rank variable for the benefit of the assistant professor. In the light of the results the study recommended the following in the need of recognition to the organizational opposition and the transformation in dealing with it from the plausible receptivity strategy into the active receptivity strategy.

Keywords: Organizational Opposition, Strategies, The Management of Organizational Opposition, Mu'tah University.

* Faculty of Educational Sciences, Mutah University, Jordan. Received on 21/9/2015 and Accepted for Publication on 18/11/2015.