

## البحث العاشر :

دور وكليات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة  
تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس

### المصادر :

د / ساره عبدالله المنقاش      أ / أمل خلف العنزي  
أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية      طالبة دكتوراه بقسم الإدارة التربوية  
كلية التربية جامعة الملك سعود

## ” دور وكيلات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس ”

/ / أمل خلف العنزي

د/ ساره عبدالله المنقاش

### • ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على أسباب وأنواع الصراع التنظيمي، والاستراتيجيات المتبعة من قبل وكيلات الأقسام في إدارة الصراع في أقسامهن بجامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، ومن ثم التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة حول الاستراتيجيات المتبعة تبعاً لاختلاف المتغيرات التالية: الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مسمى الكلية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على مجتمع عضوات هيئة التدريس في جامعة تبوك والبالغ عددهن (١٢٧)، وكان من أهم النتائج ما يأتي: موافقة عضوات هيئة التدريس بشكل عام على أسباب الصراع التنظيمي في جامعة تبوك بدرجة (أحياناً)، وكانت الأسباب التنظيمية أكثر مسببات الصراع التنظيمي حدوثاً، يليها الأسباب الشخصية. وتمثلت أنواع الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب مستوى التواجد الصراع بين الوكالة وعضو هيئة التدريس، ثم بين الوكالة ومجموعة من عضوات هيئة التدريس، فمجموعة من الإداريات مع مجموعة أخرى منهن. وتستخدم الوكيلات إستراتيجيات إدارة الصراع بشكل عام بدرجة (أحياناً)، وكان أكثر الاستراتيجيات ممارسة إستراتيجية التكامل، ثم التسوية، يليها الإرضاء، فالسيطرة، وأخيراً التجنب. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة حول الإستراتيجيات المتبعة من قبل وكيلات الأقسام في إدارة الصراع التنظيمي تعزى لاختلاف المتغيرات التالية: الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، الكلية، وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، استراتيجيات ادارة الصراع، أنواع الصراع، أسباب الصراع، جامعة تبوك.

### *The Role of Vice-Chair in Academic Departments in Managing the Organizational Conflicts at the University of Tabuk from the Perspective of Female Faculty Members.*

Dr.Sarah A. Almengash

Ms. Amal K. Alonizi

#### Abstract:

The study aims to identify the reasons behind the organizational conflicts, its types, and the strategies taken by the vice-chair of departments to manage the conflicts at Tabuk University, from the perspective of female faculty. The study also attempts to define the statistically significant differences of the strategies of managing the organizational conflicts, depending on the following variables: the academic rank of faculty, years of experience, and type of college. To achieve these goals, descriptive exploratory approach is used with a questionnaire to collect the data from 127 female faculty members. Results show that all the reasons of organizational conflict sometimes happened especially the organizational reasons then the personal reasons. The most important types of conflict

occurring in the university are: the conflict between one faculty and the vice- chair, then the vice- chair and group of faculty, and between a group of administrators and another. The strategies taken by the vice-chair to manage the conflict subsequently are as follows: integral strategy, settlement strategy, satisfaction strategy, and lastly ignorance strategy. There are no statically significant differences in the strategies used by vice-chairs in dealing with conflicts according to academic rank of faculty, years of experience, and type of college. Therefore, some recommendations to improve the management of organizational conflicts are provided.

**Key Words:** Organizational conflict, Organizational conflict management, Types of conflict, reasons for conflicts, Tabuk University.

#### • مقدمة الدراسة :

يعد الصراع الإنساني على اختلاف صوره ظاهرة سلوكية طبيعية لازمت ظهور الإنسان منذ الأزل، قال الله تعالى (وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ) (سورة هود ١١٨).

وتتصف المنظمات بشكل عام بأنها منظمات إنسانية، لأن الفرد فيها يعتبر من أهم العناصر التي تساعد في وصول المنظمات إلى تحقيق أهدافها. فهي محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية التي تؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود حالات من الخلافات والتناقضات التي تتطور إلى مرحلة من الصراع بين أفراد التنظيم أو ما يسمى بالصراع التنظيمي (شلابي، ٢٠١١م، ص ١١).

و الصراع شيء محتوم ولا يمكن تجنبه، بل أن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود والملل والروتين، مما يؤدي إلى تدني الإنتاجية، بل قد يؤدي مع الزمن إلى انهيارها. كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بين الأفراد بخلل كبير مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة وفعالية المنظمة، أما القدر المعتدل من الصراع فيها يحقق لها أعلى مستوى من الفعالية (العميان، ٢٠٠٥م، ص ٣٨١).

ونظرا لكون المنظمات التعليمية هي المرآة التي تنعكس فيها ظروف المجتمع وأحداثه وتنطلق منها التغييرات التي يشهدها المجتمع، يجعلها من أكثر المنظمات المجتمعية التي تظهر فيها الصراعات التنظيمية بشكل واضح. ففيها أشخاص يتفاوتون باتجاهاتهم وميولهم وقدراتهم، وتربطهم شبكة من التفاعلات الإنسانية المختلفة في قوتها وارتباطها وأسبابها. والجامعة تعد أحد هذه المنظمات التعليمية التي لا تخلو من الصراع بمختلف مستوياتها وأنواعها، وهي بذلك ليست بالضرورة متراجعة في عطائها وتحقيق أهدافها، بل يمكن اعتبار هذا الصراع من أسباب التطور والتقدم إذا أحسن التعامل مع أسبابه، واستخدمت الإستراتيجيات الناجحة والفعالة في إدارته (كنعان، ٢٠٠٧ م، ص ٧). وهناك عدة أسباب للصراع في الجامعات منها الفردية في العمل، والتحكم

والتسلط، وفجوة الأجيال وتفاوت الأعمار والأفكار بين أفراد المجتمع الجامعي، والتعالى لمركز أو لعلم أو لتخصص دقيق، والتنازع بسبب الاختصاصات وتداخل المسؤوليات.

ونتيجة لذلك يقع على عاتق قادة هذه الجامعات وأقسامها مسؤولية إدارة هذا الصراع الذي يعتبر من الظواهر السلوكية التي لا يمكن للقادة إهمالها، فالتعامل معها وإدارتها جزء لا يتجزأ من مهامهم الإدارية. ويشير التقرير الذي أصدرته الجمعية الأمريكية للإدارة (A M A) إلى أنه منذ أكثر من عشرين سنة كان المديرين ونوابهم يقضون حوالي (٢٥%) من أوقاتهم في إدارة الصراعات، بينما نجد هذه النسبة ترتفع إلى الضعف وتصل إلى (٥٠%) من أوقات القادة في المنظمات التربوية (قطيشات، ٢٠١٠م، ص٢٣). ومن المؤكد بأن تلك النسب قد ازدادت في يومنا هذا، نظراً لمتطلبات التطوير والتغيير، والسعي نحو الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتضخم أعداد الطلاب ومنسوبي ومنسوبات الجامعات، وازدياد التخصصات الأكاديمية والمرافق العامة، وتعدد فروع بعض الجامعات في ظل قلة الموارد المتاحة. وعليه يحتاج قادتها إلى مهارات عالية لإدارة الصراعات فيها بحيث يتم تحويلها إلى صراعات هادفة وفعالة، تؤدي إلى تضجير الطاقات والمواهب الفردية والجماعية الكامنة.

وتعتبر جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية من الجامعات الناشئة التي تقل مواردها المادية والبشرية وتسعى إلى إكمال منظومتها الإدارية والأكاديمية، وتتمر بخطوات نحو تجويد عملياتها الإدارية وتحسين مخرجاتها التعليمية، لاسيما وقد كشف تقرير وزارة التعليم العالي عن صعوبات في استقطاب أكاديميين للعمل في الجامعات الناشئة بالرغم من وجود حوافز بدل ندره للأعضاء، بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجهها في مجال الإمكانيات البشرية والبنى التحتية والمنشآت (المالكين، ٢٠١٢م). جميع هذه الأسباب قد تؤدي إلى نشوء صراعات بين أفرادها وخاصة في الأقسام النسائية والتي قد تكون الصراعات فيها أكبر من الأقسام الرجالية، كما كشفت عنها دراسة المطيري (٢٠٠٦م) والتي وجدت أن متوسط مستوى الصراع التنظيمي من وجهة نظر النساء في الأقسام النسائية كانت أعلى وبشكل جوهري من متوسط مستوى الصراع التنظيمي من وجهة نظر الرجال في الأقسام الرجالية بجامعة الملك سعود. لذلك تحاول هذه الدراسة الكشف عن الصراعات وأسبابها، وأنواعها، واستراتيجيات إدارتها من قبل وكيلات الأقسام الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك.

#### • مشكلة الدراسة :

تعتبر الأقسام الأكاديمية الوحدة التنظيمية الأساسية التي تحقق أهداف الجامعة فهي التي تؤلف الكليات والمعاهد، بل أن مكانة الجامعة ترتكز على أداء أقسامها وتحدد سمعتها بنوعية أقسامها الأكاديمية التي تتألف منها. وتعد وظيفة رئيس القسم واحدة من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي بالكليات

والجامعات ويقع على عاتقه تحقيق أهداف القسم وتدير شؤونه، فهو المسؤول أمام إدارة الجامعة عن تسيير أمور قسمه من الناحيتين الأكاديمية والإدارية، لذلك يواجه العديد من التحديات التي تتطلب مهارات إدارية وأكاديمية وصفات شخصية تؤهله للعمل بكفاءة وفاعلية (الحجيلي، ٢٠١٠، ٦٢).

ويقابل عمل رئيس القسم في الجامعات السعودية وكالة القسم التي تدير القسم الأكاديمي النسائي تحت إشراف رئيس القسم الذي يهتم بالقسم الرجالي ويشرف أيضا على القسم النسائي بالتعاون مع الوكالة نظرا لخصوصية التعليم السعودي في الفصل بين الجنسين. وتقوم وكالة القسم بنفس مهام رئيس القسم تقريبا في إدارة القسم النسائي، لذلك تواجه الكثير من التحديات التي يواجهها رئيس القسم ومنها إدارة الصراع بين الأفراد. وقد تتفاقم هذه الصراعات في الجامعات الناشئة أكثر من غيرها وخاصة في الأقسام النسائية، وهذا ما أوضحته بعض مواقع التواصل الاجتماعي مثل تويتر عن جامعة تبوك والتي قد تخل بعمل الأقسام وأدائها، لذلك حاولت الباحثتان تقصي الصراعات الموجودة وأسبابها، والتعرف على أنواعها، والاستراتيجيات المتبعة في إدارتها من خلال هذه الدراسة. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال التالي: ما دور وكيلات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس ؟

#### • أهداف الدراسة :

- سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ◀ التعرف على أسباب الصراع التنظيمي في الأقسام الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بها.
  - ◀ تحديد أنواع الصراع التنظيمي في الأقسام الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بها.
  - ◀ التعرف على الاستراتيجيات المتبعة من قبل وكيلات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي في أقسامهن من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بها.
  - ◀ التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة حول الاستراتيجيات المتبعة من قبل وكيلات الأقسام في إدارة الصراع التنظيمي في أقسامهن تبعا لاختلاف المتغيرات التالية (الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، ومسمى الكلية).

#### • أهمية الدراسة :

- ◀ الأهمية النظرية للدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، فالصراع التنظيمي قد يؤدي إلى آثار سلبية أو إيجابية، اعتمادا على استراتيجيات إدارته من قبل القائد التربوي، والتي تعتبر أحد جوانب الكفاءة الإدارية للمؤسسة التربوية. ونظرا

لقلّة الدّراسات في موضوع إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الناشئة وتحديدًا في الأقسام النسائية، فقد تفتّح هذه الدراسة آفاقًا لدراسات لاحقة في موضوع الصراع التنظيمي من جوانب مختلفة، قد تسهم بشكل فاعل في تطوير استراتيجيات جديدة لإدارة الصراع في الجامعات الناشئة خاصة وفي الجامعات العريقة عامة، مما يعد إضافة جديدة للمكتبة العربية وإسهامًا نحو الارتقاء بالعملية الإدارية والتربوية.

◀ الأهمية العملية للدراسة: يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في تشخيص واقع ومسببات الصراع التنظيمي، وأنواعه، في الجامعات الناشئة وتحديدًا في جامعة تبوك من قبل متخذي القرار في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على استراتيجيات إدارته ومدى فعاليتها في ضوء التحديات والصعوبات التي تمر بها هذه الجامعات.

#### • أسئلة الدراسة :

- حاولت الدراسة الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:
- ◀ ما أسباب الصراع التنظيمي في الأقسام الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ◀ ما أنواع الصراع التنظيمي في الأقسام الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظر أفراد الدراسة ؟
- ◀ ما الاستراتيجيات المتبعة من قبل وكليات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي في أقسامهن من وجهة نظر أفراد الدراسة ؟
- ◀ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة حول الاستراتيجيات المتبعة من قبل وكليات الأقسام في إدارة الصراع التنظيمي في أقسامهن تبعًا لاختلاف المتغيرات التالية (الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، ومسمى الكلية)؟

#### • حدود الدراسة :

- ◀ الحدود الموضوعية: التعرف على دور وكليات الأقسام الأكاديمية النسائية في إدارة الصراع التنظيمي في أقسامهن بجامعة تبوك، من حيث أسباب الصراع التنظيمي، وأنواعه، واستراتيجيات إدارته من قبل وكليات الأقسام من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس.
- ◀ الحدود المكانية: الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة تبوك المتواجدة بمدينة تبوك دون محافظاتها.
- ◀ الحدود الزمانية: طبقت الدراسة ميدانيا في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٥ - ٢٠١٦.
- ◀ الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عضوات هيئة التدريس في جامعة تبوك من النساء فقط.

## • مصطلحات الدراسة :

### • الدور:

عرفه رالف لينتون في (ناصر، ٢٠٠٤م، ص ١٨٠) بأنه " المجموع الكلي للأنماط الثقافية المرتبطة بمركز معين، وهو الجانب الديناميكي للمركز والذي يلتزم الفرد بتأديته كي يكون عمله سليماً في مركزه". ويعرف الدور إجرائياً بأنه المهمة التي يجب أن تلتزم بها وكالة القسم لمواجهة الصراعات التنظيمية داخل القسم.

### • الصراع التنظيمي:

عرفه رحيم في (قطيشات، ٢٠١٠، ص ٦٢) بأنه " عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين الأفراد أو الجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات أو قيم أو معتقدات أو مهارات الطرفين متباينة". ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه النزاع أو الخلاف الذي ينشأ بين منسوبات القسم الأكاديمي.

### • إدارة الصراع التنظيمي:

عرفه روبرت في (شلابي، ٢٠١١، ص ٧٤). بأنه "التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد، أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر" ويعرف إجرائياً بأنه مهارة وكالة القسم في تشخيص الصراع التنظيمي بين منسوبات القسم، ومن ثم اختيار الإستراتيجية العلمية المناسبة للتعامل معه، بحيث تستفيد من إيجابياته وتقلل من سلبياته.

### • الإطار النظري :

تناول الإطار النظري لهذه الدراسة نبذة مختصرة عن مفهوم الصراع التنظيمي، وأنواعه، ومراحله، وأثاره، وأسبابه، واستراتيجيات إدارته.

### • مفهوم الصراع التنظيمي :

لقد تعددت تعريفات الصراع التنظيمي بحسب فكر من تناولوه، وذلك لاختلاف خلفياتهم العلمية وارتباط المفهوم بعدد من العلوم كالسلوك التنظيمي، وعلم النفس، وعلم الاقتصاد، وعلم الإدارة. فلقد عرفه بوندي Pondy بأنه " تعطل أو انهيار في سبل وميكانزمات صنع القرار المعياري، أو في تقنياته مما يجعل الفرد يعيش صعوبة في اختيار بدائل الفعل أو الأداء" (الطويل، ٢٠٠٦، ص ٢٩٧)، بينما عرفه روبنز Robbins بأنه "النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص لإفساد جهود الشخص بواسطة شكل من أشكال الإعاقة، التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص، والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه" (عياصرة وبني أحمد، ٢٠٠٨، ص ٣٤). وعرفه القريوتي بأنه "عمل

مقصود من طرف ما للتأثير سلبي على طرف آخر، بشكل يؤثر سلبي على قدرة ذلك الطرف ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه" (القيوتي، ٢٠٠٩، ص٢٥٨)، وعرف بأنه "إرباك أو تعطيل للعمل، ولوسائل اتخاذ القرارات، بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار" (الصيرفي، ٢٠٠٨، ص١٠).

ومن التعريفات السابقة يتضح أن:

- ◀ الصراع ظاهرة سلوكية تنظيمية مستمرة.
- ◀ يظهر الصراع نتيجة للتفاعل بين الأفراد أو المنظمات.
- ◀ يتضمن موقف الصراع طرفين أو أكثر.
- ◀ يظهر الصراع نتيجة الاختلافات بين الأهداف، أو المصالح، أو القيم، أو الاتجاهات، أو المهارات، أو الأفكار.

#### • أنواع الصراع التنظيمي :

يتفق معظم الإداريين المهتمين بموضوع الصراع التنظيمي على أنواعه الآتية:

- ◀ أولاً: الصراع على مستوى الفرد: هذا الصراع يقع داخل الفرد ويتأثر به سلوكه وعلاقاته في العمل، ومصادر هذا الصراع متعددة منها: صراع الهدف، وصراع الدور، وغموض الدور، والإحباط (العميان، ٢٠٠٥، ص٣٦٧).
- ◀ ثانياً: الصراع على مستوى الأفراد: ويحدث بين فردين أو أكثر حول كيفية تناول كل فرد للموقف أو لأساسيات العمل داخل المنظمة (القيوتي، ٢٠٠٩، ص٢٦٥).

- ◀ ثالثاً: صراع الفرد مع الجماعة: ويرتبط بالطريقة التي يتعامل بها الفرد مع ضغوط الجماعة التي ينتمي إليها، ومدى امتثاله للقيم والمعايير التي تتمسك بها الجماعة حيث يخضع الفرد لقوانين وأنظمة تخص الجماعة، وفي نفس الوقت مدفوع لسد حاجات شخصية، وهذا يدفع الفرد إلى ردود فعل تتمثل في العدوانية والانسحاب والبحث عن حل وسط، أو اللجوء إلى الأساليب الدفاعية (الطجم والسواط، ٢٠٠٠، ص٢٣٤).

- ◀ رابعاً: الصراع على مستوى الجماعات: يحدث هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، أو في مستويات تنظيمية مختلفة (السيسي، ٢٠٠٩، ص ٣٨٦ - ٣٨٨).

- ◀ خامساً: الصراع على مستوى المنظمات: يحدث هذا الصراع بين المنظمات بسبب المنافسة والرغبة بالاستحواذ على موقع، أو عملاء، أو موارد، أو أجهزة ومعدات (الصيرفي، ٢٠٠٨، ص١٠٦).

ويشير العبيدي (٢٠٠٠، ص٢٢) إلى نوعين من الصراع هما:

- ◀ الصراع المنظم: وهو الصراع الذي يتطلب تضامنا جماعيا ضد طرف أو أطراف أخرى ويضمن أفكار ومطالب معينة، وهو صراع مخطط له مسبقا يقصد منه تحقيق مصالح ذاتية للفرد أو الجماعة ويتم الدفاع عنه بشتى الوسائل لتحقيق تلك الأهداف والمصالح.

◀ الصراع غير المنظم: ويعبر عنه من خلال الوسائل الفردية مثل الشكوى والتذمر والتأخير عن أداء المهام والغياب عن العمل أو تركه، وهو صراع عرضي يحدث بالصدفة نتيجة لتطور ظروف وأوضاع معينة.

وما يهمننا في هذه الدراسة هو الصراع على مستوى الافراد، وبين الفرد والجماعة، وبين الجماعات فهو المناسب في الأقسام الأكاديمية والذي اهتمت به الدراسات السابقة في المجال الأكاديمي.

#### • مراحل الصراع التنظيمي :

يرى الباحثون أن عملية الصراع التنظيمي على مختلف مستوياتها تمر بمراحل أساسية ذكرها هلال (٢٠٠٠، ص ص ١٣ - ١٥) في أربعة مراحل:

◀ مرحلة الصراع الكامن أو الضمني: تتضمن هذه المرحلة الظروف المسببة لنشوء الصراع ولا يدرك فيها الأفراد المشكلة.

◀ مرحلة الصراع المتصور أو المدرك: وفيها يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهم.

◀ مرحلة الصراع المحسوس: وفيها يظهر الصراع بشكل أوضح، وتتولد فيها التوترات الداخلية.

◀ مرحلة الصراع الظاهر: وفيها يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى.

#### • آثار الصراع التنظيمي :

الصراع في المنظمات سلاح ذو حدين، فقد يؤدي إلى آثار سلبية أو إيجابية، وذلك اعتمادا على أسباب وجوده وكيفية ظهوره ونموه، واستراتيجيات إدارته، والقائد الماهر هو الذي يحافظ على مستوى معتدل من الصراع ويعمل على تحويل الصراعات السلبية إلى صراعات إيجابية التأثير تفيد المنظمة وتحقق أهدافها. ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما ذكره عياصرة وبني أحمد (٢٠٠٨، ص ٤٦) في الآتي:

◀ يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى أفراد التنظيم ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

◀ يتضمن الصراع التنظيمي عادة البحث عن حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.

◀ الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.

◀ قد يؤدي الصراع إلى معرفة حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة، كما يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

◀ يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.

◀ يمكن أن يكون الصراع التنظيمي أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز.

ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما ذكره الصيرفي (٢٠٠٨، ص ١٣١) في الآتي:

« قد يدفع الصراع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

« يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية للتنظيم.

« يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والوقت والمال، مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.

« يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، وبالتالي قد يلجأ الأفراد إلى أعمال انتقامية تتمثل في تعطيل الآلات، أو إخفاء المعلومات، وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.

« يعيق العمل التعاوني الجماعي ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وجمود الأداء.

ولقد كشفت نتائج دراسة هاريس ارتفاع تكاليف الصراعات التقليدية إلى تكاليف مباشرة أو اقتصادية مثل تكلفة الوقت المستخدم في التعامل مع الصراعات والذي يجب أن يستثمر في أعمال أخرى، تكاليف غير مباشرة أو إنتاجية بسبب المرض أو الاكتئاب أو التغيب عن العمل أو الاستقالة، أو تكاليف مالية مثل تكاليف توظيف المحكمين أو المحامين الخارجيين لحل النزاعات (Harris, 2008).

#### • أسباب الصراع التنظيمي :

أكدت الأدبيات والدراسات السابقة في مجال الصراع التنظيمي على ضرورة تحديد أسباب الصراع والتمييز بينها كخطوة أساسية لعملية إدارته، ويمكن تصنيف مسببات الصراع إلى:

#### • أسباب تنظيمية:

نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة: وهو اعتماد قسم معين في المنظمة على قسم آخر يوجب اتخاذ قرارات مشتركة، وهذه الاعتمادية تولد الصراع والتناقض، فكلما زادت درجة الاعتمادية زاد الصراع واشتد التناقض.

« محدودية الموارد وضرورة التشارك في اقتسامها قياساً بما تصبو الإدارة إلى تحقيقه من أهداف.

« درجة الغموض في المهام والأدوار.

« تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت والحوافز (القيروتي، ٢٠٠٩، ص ٢٦٧ - ٢٧٠).

« التنافس في الأداء وذلك في الجماعات التي تتشابه في وظائفها بهدف التميز بالأداء.

« الاختلاف بين المستويات التنظيمية بهدف إظهار وجهات نظر كل جهة بما يعكس مصالحها الخاصة.

- ◀◀ عدم التحديد الواضح لاختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة، لا سيما في الوظائف التي تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة أو شخص بأدائها.
- ◀◀ الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين وذلك عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلا فنيا من الخبراء الاستشاريين (السيسي، ٢٠٠٩، ص ٣٨٦-٣٨٨).
- ◀◀ الأسلوب الإداري في المنظمة وتأثير العلاقات القائمة بين العاملين، وذلك من حيث تسلط الرئيس وممارسة التمييز بين العاملين يعمل على إيجاد الكراهية والتنافر بين العاملين ويؤجج الصراعات بينهم.
- ◀◀ تعدد التنظيمات غير الرسمية في المنظمة تقود للصراعات خاصة إذا كان للإدارة العليا دور في إيجادها.
- ◀◀ عدم وجود تفويض من الرؤساء إلى المرؤوسين إما للتفرد بالسلطة أو لعدم الثقة أو لتحقيق أهداف خاصة للرئيس.
- ◀◀ ضعف قنوات الاتصال في المنظمة والتي تعمل على تبادل المعلومات بين أطراف المنظمة.
- ◀◀ التدخل الوظيفي وعدم وجود خطوط الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعاملين في إدارة المنظمة (عياصرة، وبنى أحمد، ٢٠٠٨، ص ٤١).

• أسباب شخصية ترجع للفرد نفسه:

- ◀◀ اختلاف الأهداف، والقيم الفردية، والثقافية، والسن، والجنس يؤدي لظهور تناقضات تؤدي للصراع.
- ◀◀ عدم الرضا عن العمل، أو عن التعليمات والقوانين واللوائح المتعلقة بالوظيفة والصادرة للموظف والمطلوب تنفيذها، قد يقوده لعدم التعاون مع زملائه، أو عدم إتقان العمل، أو التغيب، أو ترك العمل.
- ◀◀ نمط شخصية بعض العاملين (عدائية أو أحادية المزاج)، أو تباين الإدراك بين الأفراد، أو تفاوت سمات الشخصية، يجعل من الصراع ظاهرة مستمرة ومقلقة للمنظمة (الصيرفي، ٢٠٠٨، ص ١٢٣-١٢٦).

• إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

إن إدارة الصراع لا تعني حله فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده إن كان منعدما، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم (العميان، ٢٠٠٥، ص ٣٨١). ولقد أكدت دراسة جيمين وراماني أن الصراع ليس هو المشكلة، ولكنه يصبح مشكلة عندما يتم إدارته بشكل سيئ (Zhimin & Ramani, 2012).

لقد أهتم الباحثون بعملية إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة، من خلال تطوير نماذج متعددة لإدارة الصراع في المنظمات، وعلى

القائد أن يمتلك القدرة على اختيار الإستراتيجيات الإدارية المناسبة في الوقت، والمكان، والموقف المناسب، والتي تساعد على تحقيق درجة عالية من الأداء وتوفير المناخ التعليمي التربوي ليتناسب وطبيعة الجامعة ودورها. ومن هذه النماذج مايلي:

• نموذج بليك وموتن Blake & Mouton:

أوضح الحساني (٢٠٠٧، ص ص ٥٤٢ - ٥٤٣) مخطط المفاهيم لبليك وموتن لتصنيف إستراتيجيات إدارة الصراع بين الأفراد على الأنماط الإدارية، حيث قام هذان الباحثان بوصف البدائل الخمسة على أساس اهتمامات القائد بالإنتاج والأفراد، وعليه يمكن توضيح كل إستراتيجية ومدى اهتمام القائد بالإنتاج أو الأفراد وفقاً لتصنيف بليك وموتن فيما يلي:

- ◀ النمط (١/١) الانسحاب فأفضل موقف للتعامل مع الصراع تجاهله.
- ◀ النمط (٩/١) الضغط: وهذا النمط لا يسمح بوجود الصراع ويتعامل معه بأساليب قمعية.
- ◀ النمط (١/٩) التلطيف بالتأثير في المجموعة من خلال العلاقات الإنسانية لتجنب الصراع.
- ◀ النمط (٥/٥) حل الوسط من خلال المساومة الجماعية في إدارة الصراع.
- ◀ النمط (٩/٩) حل المشكلة من خلال أسلوب المشاركة الجماعية ومحاولة تحقيق أكبر عائد ممكن للمنظمة وللأفراد من حل مشكلة الصراع.

• نموذج توماس وكيلمان Thomas & Kilmann:

أشارت قطيشات (٢٠١٠، ص ص ٨١ - ٨٣) إلى هذا النموذج الذي يركز على بعدين (بعد التعاون وبعد الذاتية) وفيه خمس إستراتيجيات لإدارة الصراع وهي (إستراتيجية المنافسة، إستراتيجية الاسترضاء، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية التوفيق، إستراتيجية التعاون).

• نموذج رحيم Rahim:

أشار العميان (٢٠٠٥، ص ص ٨٣ - ٨٥) إلى أن رحيم صنف إستراتيجيات إدارة الصراع على بعدين مستخدماً مخططاً شبيهاً لمخطط بليك وموتن هما (بعد الاهتمام بالذات، وبعد الاهتمام بالآخرين) ويربط هذين البعدين تنتج خمس إستراتيجيات محددة لإدارة الصراع: (إستراتيجية التكامل، إستراتيجية الإرضاء، إستراتيجية السيطرة، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية التوفيق أو التسوية).

ويتكون نموذج رحيم لعملية إدارة الصراع التنظيمي من أربع مراحل على النحو التالي:

- ◀ التشخيص وذلك للتعرف على مشكلة الصراع ومعرفة حجم الصراع وتحديد شدته وأسبابه.

◀ التدخل من خلال إتباع أسلوبين:

✓ العمليات الإنسانية: مثل القيادة واتخاذ القرارات والاتصال الفعال والعمل على تغيير ثقافة المنظمة مع دعم أفراد المنظمة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع.

✓ البنية التقنية: وتعني ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف وتحديث الآلات والوسائل والتعديل في بنية المنظمة وأتمتة الطرق والإجراءات لبلوغ الأهداف المنشودة.

◀ الصراع: وهي مرحلة مواجهة الصراع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته للعمل على زيادة شدته واستثارته إذا كان أدنى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدته، وذلك للحفاظ على مستوى معتدل من الصراع في المنظمة.

◀ التعلم والفاعلية: ولن يكون إلا بقائد ذو عقلية متفتحة وقادر على التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد والابتعاد عن الحلول التقليدية. (قطيшат، ٢٠١٠، ص ص ٧٧ - ٧٨)

وعلى الرغم من الاختلافات الموجودة في أدبيات السلوك الإداري حول إستراتيجيات إدارة الصراع فإن هناك خمس إستراتيجيات شائعة للتعامل مع مواقف الصراع وإن اختلفت تسمياتها وهي التكامل (التعاون)، السيطرة (الإجبار)، التهدئة (الإرضاء)، التجنب، التسوية). ولكل إستراتيجية مميزاتا وعيوبها، والقائد الماهر هو من يستطيع الاستفادة من المميزات مع التقليل من العيوب قدر المستطاع، و الوعي بالأسلوب الأفضل لمواجهة الصراع وفقا للعوامل الموقفية المناسبة له. وتم استخدام نموذج رحيم في هذه الدراسة بسبب تطبيقه في البيئة العربية، كما أن استراتيجياته واضحة المفهوم دون إعادة تعريف أو تفسير.

#### • الدراسات السابقة :

##### • أولا: الدراسات العربية :

دراسة (أبو ناصر، ٢٠١٢) بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع، وأسباب الصراعات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق الاستبانة على عينة من (١٢٤) عضو هيئة تدريس، وتوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن أسلوب التسوية هو الأكثر استخداما بينما أسلوب إحالة الصراع لمستوى أعلى هو الأقل استخداما من قبل أعضاء هيئة التدريس، وأن المتغيرات الشخصية هي من أهم أسباب الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل.

دراسة (دراركة، ٢٠١١) بعنوان "درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة

اليرموك". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، ودرجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، والرتبة الأكاديمية، والخبرة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة من (٢٥٠) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مستوى ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع كان متوسطا، وكان أعلاها ممارسة إستراتيجية المشاركة، يليها الإجبار، ثم المواجهة، ثم التجنب وأخيرا التسوية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات القادة التربويين ككل تعزى لمتغير الجنس.

دراسة (محمود، ٢٠١١) بعنوان " إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي وعلاقتها بمستويات الصراع التنظيمي وأساليب إدارته". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقات بين إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي وعلاقتها بمستويات الصراع التنظيمي وأساليب إدارته. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث طبق استبانة على عينة تكونت من (٨٣) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: امتلاك رؤساء الأقسام لمصادر القوة الناعمة والصلبة بدرجة متوسطة كان أعلاها قوة المكافأة الشخصية وأدناها قوة القهر اللاشخصي، ووجود مستوى متوسط من الصراع التنظيمي بهذه الأقسام أعلاه الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين وأدناه الصراعات الشخصية، وأكثر أساليب إدارة الصراع أسلوب التكامل وأدناها أسلوب التجنب.

دراسة (الشدي، ٢٠٠٨) بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب نشأة الصراع التنظيمي، وأنواع الصراعات التنظيمية، وأبرز إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها النسائية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٦) قائدة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: من أبرز الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى نشأة الصراع التنظيمي هي الانتكالية في انجاز بعض الأعمال بين الموظفين، و قلة استخدام نظام المكافآت والحوافز، أما أبرز الأسباب الشخصية فهي تعدد الأدوار وتعارضها، والتكتلات غير الرسمية بين الموظفين. وتمثلت أنواع الصراع التنظيمي مرتبة تنازليا حسب مستوى التواجد: فرد مقابل فرد، فرد مقابل مجموعة، مجموعة مقابل مجموعة. وكان من أبرز الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازليا على حسب مدى استخدامها: إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التهذئة، إستراتيجية

التسوية، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية الإيجاب. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقا لمؤهلاتهم العلمية وسنوات الخبرة ونوع عملهم. دراسة (اللوحي، ٢٠٠٨م) بعنوان "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه، ومراحله، ومصادره، والاستراتيجيات المتبعة في التعامل معه، واستكشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، والتعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا فيهما. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق استبانة على عينة من (٢٨٠) موظفا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: مستويات الصراع التنظيمي داخل الجامعتين منخفض، وأسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، وكانت أهم مسبباتها محدودية الموارد، وعدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتعارض الأهداف. كما اتضح أن استخدام الاستراتيجيات كان بنسبة متوسطة، وجاءت ترتيبها تنازليا كالتالي: استراتيجية التنازل، فالتعاون، ثم التسوية، فالتجنب، وأخيرا التنافس. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، وعلاقة عكسية بين أسباب ومستويات الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.

دراسة (الإبراهيم، ٢٠٠٨م) بعنوان "أنماط إدارة الصراع في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الصراع التي يستخدمها القادة الأكاديميين من وجهة نظرهم في الجامعات الرسمية الأردنية، ومعرفة دور متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والجامعة في تصورات القادة لأنماط إدارة الصراع. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث طبق استبانة على عينة من (١٦٧) قائدا أكاديميا على ثلاث جامعات: جامعة اليرموك، والجامعة الهاشمية، والجامعة الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القادة الأكاديميين جاءت متوسطة، وأن ترتيب استخدام هذه الأساليب جاء على النحو الآتي: التسوية، التنافس، المجاملة، التجنب، التعاون، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالي نمط التعاون والتجنب تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور، ووجود فروق على كل مجال من مجالات الأداة تعزى لمتغير الجامعة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ماعدا عند مجال نمط التنافس.

دراسة (كنعان، ٢٠٠٧م) بعنوان "درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية، ودرجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع، والتعرف على الفروق بين درجة ممارسة القادة لإستراتيجيات إدارة الصراع وبين (الرتبة، الخبرة، الكلية). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من (١٥٧) عميدا ورئيس قسم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية كانت بدرجة متوسطة. وكانت أبرز الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع من قبل القادة التربويين مرتبة من الأكثر إلى الأقل إستراتيجية التعاون، إستراتيجيه حل المشكلات، إستراتيجية الحوار والتفاوض، إستراتيجية الحواجز، ثم إستراتيجية تدريب الحساسة. كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ممارسات أفراد العينة لإستراتيجيات إدارة الصراع الخمسة حسب متغيرات (الرتبة، الخبرة، الكلية).

دراسة (الوارقي، ٢٠٠٧) بعنوان "مدى تأثير عوامل الصراعات التنظيمية على أداء الجامعات اليمينية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية". هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمينية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وإلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في عوامل الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمينية وفقا لمتغيرات: الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الاختصاص الدراسي، طبيعة العمل). واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢١١) قائدا جامعيًا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تمثلت أقوى العوامل التنظيمية في الجوانب الاقتصادية والمالية والتدريبية والتأهيلية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأمور الخدمية، وعدم رضا الموظف عن مرتبه الوظيفي والحوافز المادية والمعنوية، وانفراد القيادات العليا في اتخاذ القرارات، وتدني مستوى تشجيع الإبداع والابتكار، وقلة الخدمات اللازمة لتغطية احتياجات الموظف، وضعف العدالة في تقييم أداء العاملين، والوساطة والمحسوبية في التعيينات الأكاديمية والإدارية. في حين كان أقل عوامل الصراعات التنظيمية هي تفاوت أعمار العاملين في الجامعات بشكل كبير، وتصادم بعض متطلبات العمل مع القيم والتقاليد، وميول الموظف للممارسات العدوانية. ووجود فروق إحصائية تعزى للمتغيرات التالية: الجامعة، و سنوات الخبرة، وطبيعة العمل.

دراسة (المطيري، ٢٠٠٦م) بعنوان "علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك سعود بالرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من الرضا الوظيفي، والصراع التنظيمي، ومعرفة

الأسباب التي تؤدي إليهما، ومن ثم تحديد العلاقة بينهما. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٣) مفرده، وكانت أهم النتائج مايلي: موافقة أفراد العينة على أن عامل تفاوت الأعمار، والمؤهلات العلمية والعملية من أسباب الصراع التنظيمي عند الموظفين في الجامعة، كما بينت أن الترقية تشكل احد أسباب الصراع التنظيمي بين الموظفين في الجامعة، وأنه لا يوجد علاقة ارتباط بين كل من مستوى الرضا الوظيفي وبين الصراع التنظيمي والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة. ووضحت أن متوسط مستوى الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإناث أعلى وبشكل جوهري من متوسط مستوى الصراع التنظيمي من وجهة نظر الذكور. دراسة (صادق، ٢٠٠٠) بعنوان " إدارة نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس "دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي قطر والإمارات العربية المتحدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب نزاعات العمل وإدارتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من عدد من رؤساء أقسام وعمداء ووكلاء خمس كليات في جامعتي قطر والإمارات العربية المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن النزاعات الفردية هي الأكثر انتشارا بسبب تضارب الشخصيات. ومن أفضل الطرق المستخدمة لحلها هو الأسلوب الودي، ولتفاديها لا بد من وضوح الواجبات، والحقوق، ومواصفات العمل. كما أن معظم نزاعات العمل في الجامعات بسيطة ولا تشكل نسبة تذكر من وقت العمل اليومي، وأن من أهم الآثار السلبية المترتبة على النزاع هو عدم التعاون.

• **ثانيا: الدراسات الأجنبية :**

دراسة دن، و خان، وبيبي (Din, Khan & Bibi, 2012) بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع: دراسة لمؤسسات التعليم العالي في خيبر باختونخوا - باكستان". هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التي يستعين بها أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي داخل خيبر باختونخوا بباكستان. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وطبقا استبانة على عينة من (٢٠٢٥) معلم ومعلمة و (٣٥٠) من الإداريين في التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والنتائج السلبية، وكانت استراتيجيات التجنب والسيطرة هي الاستراتيجيات الأكثر بغضا من قبل أعضاء هيئة التدريس والتي نتجت عنها عواقب سلبية. كما ان إستراتيجية التجنب أكثر خطورة من إستراتيجية السيطرة لعواقبها السلبية. كما أن للاختلافات الديموغرافية تأثير على استراتيجيات إدارة الصراع ، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات السيطرة والإرضاء بين الذكور والإناث، وكان لأعمار المشاركين تأثيرا كبيرا على إستراتيجية التسوية.

دراسة جيمين وراماني (Zhimin & Ramani, 2012) بعنوان "آليات حل النزاع في مؤسسات التعليم العالي: حالة من الجامعات العامة في كينيا". هدفت الدراسة استعراض ومقارنة آليات حل النزاعات الموجودة في الجامعات الحكومية الكينية، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة تتكون من ١٠ من المدرء؛ و٣ من أعضاء هيئة التدريس؛ و٣٠ موظفا إداريا؛ و٣٠ طالبا من كل جامعة من جامعات العينة. وتوصلت الدراسة إلى أن معظم الصراعات تحدث بين الطلاب والإدارة، ومن النادر حدوث صراع بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة. وتنشأ الصراعات بين الإدارة والموظفين غير الأكاديميين بسبب النزاعات حول الأجور، وشروط الخدمة وإجراءات الترقية، وتجاهل الآخرين، وحالات الخداع، والاتصال غير الفعال. واتفق غالبية المشاركين على أن الصراع ليس هو المشكلة، ولكنه يصبح مشكلة عندما يتم إدارته بشكل سيئ. وأفاد نصف أعضاء هيئة التدريس من العينة بأنه يتم حل النزاعات من خلال مواءمة شروط وظروف العمل لجميع الجامعات، وتشكيل نقابات الموظفين، وفتح منتديات النقاش، والإنصاف القانوني، والإجراءات التأديبية.

دراسة ما، ويانغ، واريكاس، وتاباك (Ma, Liangb, Erkusc, & Tabak, 2012) بعنوان "تأثير القيم الموجهة للمجموعة على اختيار أساليب إدارة الصراع والنتائج: دراسة تجريبية في تركيا". هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم الموجهة للمجموعة، وتأثيرها على اختيار أساليب إدارة الصراع وعلى نواتج حل النزاعات في تركيا. وتم استخدام المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة من ٣١٥ من الموظفين الإداريين من مختلف المؤسسات العامة والخاصة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيم الفردية تؤثر على طريقة تعامل الأفراد مع الصراع، وأن الشعب التركي يميل إلى استخدام المزيد من أنماط الإدارة المباشرة للصراع مثل أساليب التكامل والسيطرة والمساومة، بينما أقل الأنماط هي الإرضاء أو التجنب.

دراسة مختار (Mukhtar, 2010) بعنوان "محددات صراع التعليم العالي المتصور: دليل عملي من الموظفين من الجامعات الحكومية الباكستانية". هدفت الدراسة إلى اختبار بعض الافتراضات الأساسية لمحددات الصراعات التنظيمية في سياق التعليم العالي بين الجامعات الحكومية في باكستان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة من (٣٧١) موظفا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات كبيرة بين مركزية السلطة، والمنافسة، ونقص الموارد، والقيادة، والصراع التنظيمي. وللحد من الصراعات لأبد من الحد من ممارسات الإدارة التقليدية وخاصة مركزية السلطة، وتنفيذ ممارسات الإدارة الحديثة بواسطة تعزيز اللامركزية، وتشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار، بجانب توفير الموارد الكافية الأخرى، وتوفير الاتصالات المناسبة لجمع المعلومات التنظيمية، والحد من التنافس على الموارد.

دراسة ليوا، وناتا، وسبيكتور، ولي (Liua, Nauta, Spector & Li, 2008) بعنوان "الصراعات المباشرة وغير المباشرة في العمل في الصين والولايات المتحدة: مقارنة بين الثقافات". سعت الدراسة إلى تحديد الصراعات المباشرة وغير المباشرة في مكان العمل في كل من الولايات المتحدة والصين. وتوصلت الدراسة إلى أن الصراع بين الأشخاص هو عامل مهم في صحة الموظفين العقلية والجسدية، ولا بد من تحديد الصراعات المباشرة وغير المباشرة، فتقييم الصراع المباشر فقط لا يوفر صورة كاملة عن السلوكيات التي تحدث بين الأفراد في أي مكان عمل، فقد تؤثر الصراعات المباشرة وغير المباشرة على صحة الموظفين العقلية والبدنية. ووجدوا أن الصراعات المباشرة هي أقل ضررا وخطورة عند الموظفين الصينيين من تلك التي في الولايات المتحدة، وكانت الصراعات غير المباشرة أكثر ارتباطا بالأعراض الجسدية للمشاركين الصينيين من المشاركين من الولايات المتحدة.

دراسة هاريس (Harris, 2008) بعنوان "بناء القدرات وحل النزاعات والوساطة في الجامعات في جنوب أفريقيا". سعت الدراسة إلى تقدير تكاليف الصراعات التقليدية، وإجراء تقييم للتكاليف والفوائد من إنشاء حل النزاعات وخدمة الوساطة في جامعة نموذجية في جنوب أفريقيا. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع تكاليف الصراعات التقليدية إلى تكاليف مباشرة أو اقتصادية مثل: تكلفة الوقت المستخدم في التعامل مع الصراعات والذي يجب أن يستثمر في أعمال أخرى، وتكاليف غير مباشرة أو إنتاجية بسبب المرض أو الاكتئاب أو التغيب عن العمل أو الاستقالة، أو تكاليف مالية مثل: تكاليف توظيف المحكمين أو المحامين الخارجيين. كما أكدت على ضرورة إنشاء حل النزاعات وخدمة الوساطة والتي تعمل على تدريب وتمكين الموظفين للتعامل مع النزاعات بسرعة وفعالية، وعلى ضرورة توظيف المهارات التي اكتسبها الموظفين في إدارة النزاعات في بيوتهم، ومجتمعاتهم، ونشر ثقافة حل النزاعات في مؤسسات أخرى.

دراسة ستانلي والكيرت (Stanley & Algert, 2007) بعنوان "دراسة استطلاعية لأنماط إدارة الصراع من رؤساء الأقسام في إعداد بحوث الجامعة". هدفت الدراسة إلى البحث النوعي في أساليب إدارة الصراع لعينة من ٢٠ رئيس قسم من تخصصات وخبرات مختلفة في جامعة بحثية في الجنوب. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بعقد مقابلات عينة الدراسة. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: عشرة من رؤساء الأقسام يعتقدون أنهم يديرون الصراعات بشكل عادل، وتطورت أساليبهم في إدارة الصراع من خلال التجربة والخطأ. وأن رؤساء الأقسام لا يتدخلون رسميا في إطار الصراع، ولم يحصلوا على تدريب أو تطوير مهني لتنظيم استراتيجيات إدارة الصراع، وبالتالي فإنهم بحاجة إلى المزيد من فرص التطوير المهني لمناقشة وتنفيذ أفضل الممارسات في إدارة الصراع على مستوى الكلية والجامعي.

دراسة أستور (Astor, 2005) بعنوان "تحسين تسوية المنازعات في جامعات أستراليا: خيارات للمستقبل". هدفت الدراسة إلى تقديم ثلاث حالات لثلاث

جامعات استرالية لمعرفة النزاعات وكيفية تسويتها في الجامعات الأسترالية، و فحص أثر تغيير تمويل التعليم العالي والسياسة على النزاعات في الجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تحسن التعامل مع النزاع في الجامعات بسبب وجود إدارة للمظالم والذي يعتبر جزءاً من الحل، وتوفير موارد مستقلة ومتخصصة للتعامل مع الشكاوي، وأن أفضل خطوه للجامعات لتحسين أساليب التعامل مع النزاعات الداخلية هي زيادة استخدامهم لأساليب التيسير في التعامل، وإيجاد مصادر لتحسين إدارة الصراع المؤسسية، ووجود قيادة حكيمة تحسن التعامل مع النزاع.

دراسة دي، وهنكن، وهولمان (Dee, Henkin, & Holman, 2004) بعنوان "تسوية الخلافات: استراتيجيات إدارة الصراع لرؤساء الجامعات والكليات الكاثوليكية". سعت الدراسة إلى التعرف على سلوكيات إدارة الصراع لرؤساء الجامعات والكليات الكاثوليكية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من ٤٠٪ منهم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أربعة استراتيجيات لإدارة الصراع مع أعضاء هيئة التدريس والأمناء هي (التجنب، التمهيد، حل الوسط، التعاون)، ويندر استخدام إستراتيجية البيروقراطية مع أعضاء هيئة التدريس، بينما استخدمت إستراتيجية الحزم مع الأمناء. وكانت إستراتيجية التعاون الأكثر استخداماً للتعامل مع كل من أعضاء هيئة التدريس والأمناء. ولوحظ بعض الاختلافات في استراتيجيات إدارة الصراع تعزى للجنس، والحالة الدينية، وسنوات الخبرة، وحجم المؤسسات.

#### • التعليق على الدراسات السابقة :

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة اهتمامها بدراسة موضوع الصراع التنظيمي، واستراتيجيات إدارته في الجامعات على اختلاف بيئة التطبيق بين محلية وعربية وأجنبية. واتفقت في مجملها على حتمية وجود الصراع، وأهمية اختيار الأساليب والإستراتيجيات المناسبة لإدارته لما له من تأثير على أداء الجامعات. وقد تباينت في المواضيع التي تناولتها عن الصراع التنظيمي فمنها ما اقتصر على إستراتيجيات إدارة الصراع فقط، وبعضها على مسببات الصراع التنظيمي، والبعض الآخر جمع ما بين الأسباب والإستراتيجيات والأنواع. كما ربطت بعض الدراسات موضوع الصراع التنظيمي ببعض المتغيرات مثل متغير الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص، والرتبة الأكاديمية، والمؤهلات العلمية وغيرها.

واتفقت أغلب الدراسات على استخدام المنهج الوصفي بأنواعه التحليلي والمسحي خاصة لتحقيق أهداف الدراسة مثل دراسة المطيري (٢٠٠٦) وصادق (٢٠٠٠) ودي وآخرون (Dee, et al., 2004)، والاستبانة والمقابلة لجمع بيانات الدراسة حيث تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس وأحياناً على

القادة الأكاديميين والإداريين. أما استراتيجيات إدارة الصراع فقد اختلفت فيما بين الدراسات، وهذا وارد نظرا لاختلاف النماذج المستخدمة في إدارة الصراع كما مر سابقا ولكن أكثرها استخداما هي: التكامل أو التعاون، والسيطرة أو الإيجار، والتهدة أو الإرضاء، والتجنب، والتسوية وهي الاستراتيجيات الخمسة التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للبحث الحالي، وفي منهجية الدراسة، وتصميم أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليلها، ومقارنته النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات بنتائج هذه الدراسة لدعم نتائج البحث.

وتفردت هذه الدراسة بمحاولتها للتعرف على أسباب، وأنواع، واستراتيجيات إدارة الصراع بتطبيقها على إحدى الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية والتي قد يكون للصراعات التنظيمية فيها مسببات تختلف عن غيرها من الجامعات، كما أنها طبقت على بيئة نسائية بحثه والتي أثبتت الدراسات تزايد الصراعات فيها مما يستدعي تقديم توصيات خاصة بها.

#### • منهجية الدراسة وإجراءاتها :

##### • منهج الدراسة :

في ضوء طبيعة الدراسة وسعيًا لتحقيق أهدافها في التعرف على أسباب، وأنواع الصراع التنظيمي، والاستراتيجيات المتبعة من قبل وكليات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي بين منسوباتها في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو كميًا، ويحدد درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وآخرون، ٢٠١١، ص١٧٦). وقد تم تطبيق الاستبانة لجمع بيانات الدراسة.

##### • مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد مجتمعها وهم جميع عضوات هيئة التدريس النساء في كليات جامعة تبوك والمتواجدة في مدينة تبوك دون محافظات وعددهن ١٩٤ عضو هيئة تدريس شملتهن الدراسة جميعا نظرا لقلّة عددهن. وتم توزيع الاستبانة عليهن، وكان العائد ١٢٧ استبانة أي ما نسبته ٦٥ ٪. وكانت جميعها صالحة للتحليل وتم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا بالحاسب الآلي، ثم تحليلها واستخراج النتائج.

##### • خصائص أفراد الدراسة تبعًا لمتغيرات الدراسة:

تناولت الدراسة المتغيرات التالية لأفرادها: الرتبة العلمية لعضوات هيئة التدريس، وسنوات الخبرة، ومسمى الكلية. ويوضح الجدول (١) عدد أفراد الدراسة وفقا لهذه المتغيرات.

جدول رقم (١): توزيع أفراد الدراسة وفق متغيرات الدراسة ن = ١٢٧

النسبة	التكرار	الرتبة العلمية			
٣.١%	٤	أستاذ			
١٠.٢%	١٣	أستاذ مشارك			
٨٦.٦%	١١٠	أستاذ مساعد			
١٠٠%	١٢٧	المجموع			
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة			
٢٨.٣%	٣٦	أقل من ٥ سنوات			
٤٠.٢%	٥١	من ٥ - ١٠ سنوات			
٣١.٥%	٤٠	أكثر من ١٠ سنوات			
١٠٠%	١٢٧	المجموع			
النسبة	التكرار	الكلية	النسبة	التكرار	الكلية
٤.٧%	٦	كلية العلوم الطبية التطبيقية	٣٢.٣%	٤١	كلية التربية والآداب
١٨.١%	٢٣	كلية الطب	٩.٤%	١٢	كلية الاقتصاد المنزلي
٦.٣%	٨	كلية المجتمع	١٥%	١٩	كلية العلوم
١١.٨%	١٥	كلية إدارة الأعمال	٢.٤%	٣	كلية الحاسب وتقنية المعلومات
١٠٠%	١٢٧				المجموع

يبين الجدول رقم (١) أن ما نسبته ٨٧% من إجمالي أفراد الدراسة رتبتهن العلمية أستاذ مساعد وهم أعلى نسبة في الدراسة، وقد يكون سبب ذلك حداثة الجامعة. كما أن ٤٠% من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهن من ٥ - ١٠ سنوات وهم أعلى نسبة في الدراسة، بينما ٣٢% منهن خبرتهن تجاوزت عشر سنوات. وأن ٣٢% منهن من كلية التربية والآداب وهم أعلى نسبة في الدراسة لاحتواء هاتان الكليتان على ثمانية أقسام أكاديمية، وأقلهما نسبة هن عضوات هيئة التدريس في كلية الحاسب وتقنية المعلومات حيث بلغت النسبة ٢%.

#### • أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة وتطبيقها على أفراد الدراسة فهي الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تكونت من قسمين رئيسيين: الأول شمل البيانات الأولية للمستجيبات وهي الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، ومسمى الكلية. أما القسم الثاني فتناول محاور الإستبانة وهي أسباب الصراع التنظيمي وشمل (٢٠) عبارة، وأنواع الصراع التنظيمي وشمل (١٤) عبارة، واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وشمل (٢٠) عبارة.

وإستخدام المقياس الخماسي التالي لقياس استجابات أفراد الدراسة: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً. أما معيار الحكم على درجة الموافقة فكان حسب مدى المتوسطات الحسابية، وذلك باستخدام معادلة الوزن النسبي الفارق لتحليل استجابات أفراد الدراسة لتحديد مدى الاتفاق نحو عبارات الاستبانة، وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (٥ - ١) \div ٥ =$$

٠.٨٠

فالمقياس (دائماً) يضم المتوسطات بين ٤.٢١ - ٥.٠٠، و(غالباً) من ٣.٤١ - ٤.٢٠، و(أحياناً) من ٢.٦١ - ٣.٤٠، أما (نادراً) من ١.٨١ - ٢.٦٠، في حين (أبداً) من ١.٠ - ١.٨٠.

• **صدق أداة الدراسة :**

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

• **الصدق الظاهري للأداة (صدق الحكمين):**

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية مثل جامعة الملك سعود، وجامعة تبوك، وجامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهم ١٠ محكمين، وفي ضوء آرائهم تم إجراء التعديلات المناسبة من إضافة وحذف وتعديل لبعض العبارات.

• **الاتساق الداخلي للأداة:**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً، وحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي للإستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجدول (٢):

جدول رقم (٢): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الدراسة بالدرجة الكلية لكل محور = ١٢٧

محور أسباب الصراع التنظيمي							
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	0,375	٦	0,706	١١	0,754	١٦	0,596
٢	0,475	٧	0,766	١٢	0,655	١٧	0,718
٣	0,430	٨	0,754	١٣	0,648	١٨	0,563
٤	0,760	٩	0,723	١٤	0,677	١٩	0,662
٥	0,689	١٠	0,582	١٥	0,599	٢٠	0,713
محور أنواع الصراع التنظيمي							
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	0,735	٦	0,849	١١	0,902		
٢	0,822	٧	0,886	١٢	0,825		
٣	0,842	٨	0,836	١٣	0,909		
٤	0,785	٩	0,891	١٤	0,795		
٥	0,830	١٠	0,875				
محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي							
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	0,787	٥	0,514	٩	0,770	١٣	0,731
٢	0,851	٦	0,802	١٠	0,854	١٤	0,921
٣	0,760	٧	0,787	١١	0,570	١٥	0,883
٤	0,819	٨	0,712	١٢	0,610	١٦	0,579

❖ عبارات دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل

عند مستوى (٠.٠١) فأقل لجميع محاور الدراسة، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور وجميع العبارات التي يتضمنها المحور، مما يؤكد على أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق وأنها صالحة لقياس ما أعدت لقياسه.

#### • ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام (معامل ألفا كرونباخ)، ويوضح جدول (٣) النتائج:

جدول رقم (٣): قيم معاملات ثبات محاور الاستبانة حسب معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: أسباب الصراع التنظيمي	٢٠	٠.٨٧٦
المحور الثاني: أنواع الصراع التنظيمي	١٤	٠.٩٤٩
المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	٢٠	٠.٧٤٦
معامل الثبات الكلي لجميع محاور الاستبانة	٥٤	٠.٨٨٨

يتضح من الجدول (٣) أن جميع معاملات الثبات لمحاور الاستبانة الثلاثة قيم مرتفعة، وكذلك معامل الثبات الكلي مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

#### • عرض نتائج الدراسة وتفسيرها :

فيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة وتفسيرها مرتبة حسب تسلسل أسئلة الدراسة على النحو التالي:  
السؤال الأول: ما أسباب الصراع التنظيمي في الأقسام الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بها؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب للاستجابات على محور أسباب الصراع والتي قسمت إلى أسباب تنظيمية وشخصية، وجاءت النتائج كالتالي .

اتضح من الجدول رقم (٤) أن المتوسط الحسابي العام لأسباب الصراع في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (٣.٠٥٥)، مما يدل على أن موافقة أفراد الدراسة بشكل عام كانت بدرجة (أحياناً)، أي أن الصراع وأسبابه موجود بدرجة متوسطة وهذا جيد لأن الصراع الزائد والقليل غير محبذ به في المنظمات حسب ما أشارت له الأدبيات السابقة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (اللوحي، ٢٠٠٨م) والتي أظهرت أن الصراع وأسبابه موجود بدرجة ضعيفة في جامعتي الأزهر والجامعة الإسلامية وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة هاتين الجامعتين.

وكانت الأسباب التنظيمية أكثر مسببا للصراع من الأسباب الشخصية، وقد يعزى ذلك لكونها جامعة ناشئة تسعى إلى أن تكمل منظومتها الإدارية

والأكاديمية بمعايير عالية وبوقت قياسي تجعلها في ميدان المنافسة بين الجامعات العريقة في المملكة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو ناصر، ٢٠١٢م) في أن الأسباب الشخصية هي أهم مسببات الصراع التنظيمي، وكذلك دراسة ما وآخرون (Ma, et al., 2012) في أن القيم الفردية لها تأثير كبير على أسباب واستراتيجيات إدارة الصراع.

وكانت أعلى الأسباب التنظيمية للصراع هي: التنافس على الموارد المادية والبشرية، ثم قلة استخدام نظام المكافآت والحوافز، وقد تعزى هذه النتيجة إلى محدودية ميزانية الجامعة ونصابها من الموارد المادية والبشرية لكونها جامعة ناشئة وبالتالي قلة استخدام نظام المكافآت والحوافز، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اللوح (٢٠٠٨م) في أن أهم مسببات الصراع التنظيمي يكمن في محدودية الموارد، ودراسة مختار (Mukhtar, 2010) بأن هناك علاقة وثيقة بين نقص الموارد والصراع، ومع دراسة الشدي (٢٠٠٨م) في أن قلة استخدام نظام المكافآت والحوافز من الأسباب التنظيمية للصراع.

أما أقل أسباب الصراع حدوثاً هو "عدم وجود قدر كاف من حرية الرأي والتعبير في القسم" وقد تعزى هذه النتيجة إلى الطريقة التي تتبع عند اتخاذ القرارات في الأقسام والكليات في الجامعات السعودية، وهي طريقة التصويت لبعض القرارات والتي تتيح حرية الرأي والتعبير لكل عضو هيئة تدريس وذلك حسب اللوائح التنظيمية للتعليم العالي.

أما فيما يتعلق بالأسباب الشخصية للصراع، فقد كان أعلاها "تفاوت الإدراك بين أعضاء هيئة التدريس في فهم موضوع معين" ثم "تعدد الأدوار والمهام" وقد تعزى هذه النتيجة إلى التنوع بين أعضاء هيئة التدريس واختلاف جنسياتهم، ولغاتهم، وخلفيتهم الثقافية، وأيضاً كونهم نساء تتعدد أدوارهن ما بين الجامعة، والأسرة، والمسؤوليات الاجتماعية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشدي (٢٠٠٨) في التأثير الكبير لتعدد الأدوار وتعارضها على حدوث الصراع. بينما حصلت عبارتان على أدنى متوسطات حسابية وهما: "تفاوت الرتب الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس" و"تعدد التجمعات (التكتلات) غير الرسمية في القسم" أي أن الدرجات العلمية والوظيفية لا تعتبر من الأسباب الرئيسة في حدوث الصراعات، وهذا فعلاً ما ظهر في نتائج هذه الدراسة - كما سيأتي لاحقاً - من عدم وجود تأثير على استجابات العضوات تعزى لاختلاف الرتبة العلمية. وكذلك تعدد التجمعات غير الرسمية كان تأثيرها نادراً على حدوث الصراع، وقد يعود ذلك إلى نضج أعضاء هيئة التدريس، وأن معايير الترقيات واضحة تعود للمجهود البحثي للعضو. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشدي (٢٠٠٨) في أن التجمعات غير الرسمية لها تأثير واضح على حدوث الصراع.

جدول (٤) : استجابات أفراد الدراسة حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر  
عضوات هيئة التدريس ن = ١٢٧

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار		العبارة	رقم العبارة
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	%	%		
أولا: الأسباب التنظيمية											
١	1.117	3.56	28	45	29	20	5	ك	التنافس على الموارد المادية والبشرية	٢	
			22.0	35.4	22.8	15.7	3.9	%			
٢	1.140	3.50	31	32	39	20	5	ك	قله استخدام نظام المكافآت والحوافز	١٠	
			24.4	25.2	30.7	15.7	3.9	%			
٣	1.121	3.39	22	43	30	27	5	ك	تنوع الأهداف التي يسعى القسم إلى تحقيقها	١	
			17.3	33.9	23.6	21.3	3.9	%			
٤	1.111	3.37	22	36	44	17	8	ك	عدم واقعية نظام تقييم الأداء	٧	
			17.3	28.3	34.6	13.4	6.3	%			
٥	1.051	3.35	20	35	47	20	5	ك	ندرة الأدوات التنظيمية المرشدة للأقسام والكلليات	٥	
			15.7	27.6	37.0	15.7	3.9	%			
٦	1.152	3.28	20	35	43	18	11	ك	محدودية فعالية أجهزة الاتصال	٦	
			15.7	27.6	33.9	14.2	8.7	%			
٧	1.032	3.15	10	41	41	28	7	ك	التغيير الإداري المستمر في المناصب والأعمال	٣	
			7.9	32.3	32.3	22.0	5.5	%			
٨	1.439	3.02	26	20	46	10	25	ك	استخدام النمط التسلسلي في إدارة القسم	٤	
			20.5	15.7	36.2	7.9	19.7	%			
٩	1.134	3.02	10	36	43	22	16	ك	عدم العدالة في توزيع الأعمال بين أعضاء هيئة التدريس	٨	
			7.9	28.3	33.9	17.3	12.6	%			
١٠	1.093	2.89	7	33	41	31	15	ك	الانتكاليه في إنجاز بعض الأعمال بين أعضاء هيئة التدريس	٩	
			5.5	26.0	32.3	24.4	11.8	%			
١١	1.211	2.80	11	28	33	34	21	ك	عدم وجود قدر كاف من حرية الرأي والتعبير في القسم	١١	
			8.7	22.0	26.0	26.8	16.5	%			
			المتوسط العام للأسباب التنظيمية								
			٠.٧٢٦		٣.٢١						
ثانيا: الأسباب الشخصية:											
١	2.856	3.48	17	34	48	19	9	ك	تفاوت الإدراك بين أعضاء هيئة التدريس في فهم موضوع معين	٤	
			13.4	26.8	37.8	15.0	7.1	%			
٢	1.099	3.15	10	44	41	19	13	ك	تعدد الأدوار والمهام	٨	
			7.9	34.6	32.3	15.0	10.2	%			
٣	1.076	3.13	13	33	48	23	10	ك	الاختلاف في الأهداف والمصالح بين أعضاء هيئة التدريس	٩	
			10.2	26.0	37.8	18.1	7.9	%			
٤	1.061	3.02	9	34	45	28	11	ك	الاختلاف حول الإجراء المناسب لأداء مهمة معينة	٦	
			7.1	26.8	35.4	22.0	8.7	%			
٥	1.318	2.84	17	21	43	17	29	ك	اختلاف الجسديات في القسم	٥	
			13.4	16.5	33.9	13.4	22.8	%			
٦	1.101	2.82	12	17	48	36	14	ك	تفاوت الأعمار بين أعضاء هيئة التدريس	٣	
			9.4	13.4	37.8	28.3	11.0	%			
٧	1.214	2.78	7	35	34	25	26	ك	ضعف العلاقات الإنسانية في القسم	١	
			5.5	27.6	26.8	19.7	20.5	%			
٨	1.090	2.54	5	16	49	29	28	ك	تفاوت الرتب الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس	٢	
			3.9	12.6	38.6	22.8	22.0	%			
٩	1.176	2.39	7	18	26	43	33	ك	تعدد التجمعات (التكتلات) غير الرسمية في القسم	٧	
			5.5	14.2	20.5	33.9	26.0	%			
			المتوسط العام للأسباب الشخصية								
			٠.٨٥٨		٢.٩٠						
			المتوسط العام للمحور								
			٣.٠٥٥								

**السؤال الثاني:** ما أنواع الصراع التنظيمي في الأقسام الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بها؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كالتالي .

تبين من الجدول رقم (٥) أن المتوسط الحسابي العام لأنواع الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (٢٠١٣)، وهي بدرجة (نادرا)، حيث كان الصراع بين فرد وآخر أكثر أنواع الصراع التنظيمي حدوثا، يليه الصراع بين فرد ومجموعة وبين مجموعة ومجموعة أخرى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشدي، ٢٠٠٨م)، في أن أنواع الصراع التنظيمي مرتبة تنازليا حسب مستوى التواجد (فرد مقابل فرد، فرد مقابل مجموعة، مجموعة مقابل مجموعة). وهذه نتيجة حتمية لظهور الصراعات غالبا بين الأفراد أكثر من ظهورها بين جماعة وأخرى خاصة في المجال الأكاديمي، ويؤيد ذلك نتائج دراسة صادق (٢٠٠٠) في أن أكثر النزاعات حدوثا هي التي بين الأفراد. أما نوع هذا الصراع فهو الصراع بين وكالة القسم وعضو هيئة التدريس، في حين كان أقلها الصراع بين وكالة القسم وإحدى الإداريات. وقد يكون السبب في ذلك لتقارب الدرجة العلمية، وتقارب السن، وتشابه المهام بين وكالة القسم وعضو هيئة التدريس خلاف لما هو عليه بين الوكالة والإداريات.

أما أكثر أنواع الصراع التنظيمي ظهورا في الأقسام بين فرد ومجموعة هو الصراع بين وكالة القسم و مجموعة من عضوات هيئة التدريس، وهذا طبيعي لظهور التحيزات عادة في مجال العمل، ولأنهن أكثر تعاملًا مع بعضهن. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمود، ٢٠١١م) في وجود الصراع بين رئيس القسم وأعضاؤه، بينما تختلف مع دراسة (Zhimin & Ramani, 2012) والتي تشير إلى أنه من النادر حدوث صراع بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة. وعلى الصعيد الآخر، كان أقل أنواع الصراع ظهورا بين فرد ومجموعة هو الصراع بين عضو هيئة تدريس مقابل مجموعة من الموظفات الإداريات، وهذا متوقع لأنه قلما يتعامل عضو هيئة التدريس مع الهيئة الإدارية بالقسم، كما أن العلاقة بينهما قد تتسم بالاحترام نتيجة لفارق السن، والدرجة العلمية والوظيفية.

أما بالنسبة للصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى، فقد كان أكثر أنواع الصراع التنظيمي ظهورا في الأقسام من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس هو الصراع بين مجموعة من الموظفات الإداريات مع مجموعة أخرى من الموظفات الإداريات، وقد يعزى ذلك لوجودهم في مكان واحد ولفترة طويلة خلال الدوام، والتقارب بينهم في العمر والمؤهلات، والتنافس على التميز، في حين كان أقل

الأنواع ظهورا في هذا النوع من الصراع هو الصراع بين مجموعة من الموظفين الإداريات مع مجموعة من عضوات هيئة التدريس، وقد يعزى ذلك لعدم لقائهن ببعض بصورة مباشرة، وفارق السن، والدرجة العلمية والوظيفية كما مر سابقا .

جدول رقم (٥) : استجابات أفراد الدراسة حول أنواع الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس ن = ١٢٧

رقم العبارة	العبارة	التكرار %	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	الرتبة	
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا			
الصراع بين فرد وآخر									
١	يظهر صراع بين وكالة القسم وعضو هيئة التدريس.	ك	45	30	43	7	2	1.021	2.14
		%	35.4	23.6	33.9	5.5	1.6		
٣	يحدث الصراع بين عضو هيئة تدريس مقابل أخرى.	ك	20	36	40	26	5	1.089	2.69
		%	15.7	28.3	31.5	20.5	3.9		
٥	يكون الصراع بين موظفة إدارية مقابل أخرى.	ك	30	30	48	12	7	1.119	2.50
		%	23.6	23.6	37.8	9.4	5.5		
٤	يظهر الصراع بين موظفة إدارية مقابل عضو هيئة تدريس.	ك	34	45	33	13	2	1.014	2.24
		%	26.8	35.4	26.0	10.2	1.6		
٢	يظهر صراع بين وكالة القسم وحدى الإداريات.	ك	55	40	26	6	-	.903	1.87
		%	43.3	31.5	20.5	4.7	-		
			المتوسط العام					.٨٢٧	٢.٢٩
الصراع بين فرد ومجموعة									
١	يظهر صراع بين وكالة القسم مقابل مجموعة من عضوات هيئة التدريس.	ك	48	39	28	8	4	1.067	2.06
		%	37.8	30.7	22.0	6.3	3.1		
٧	يحدث الصراع بين وكالة القسم مقابل مجموعة من الموظفين الإداريات.	ك	47	53	21	6	-	1.074	2.45
		%	37.0	41.7	16.5	4.7	-		
٩	يكون الصراع بين عضو هيئة تدريس مقابل مجموعة من عضوات هيئة التدريس.	ك	26	43	39	13	6	.928	2.11
		%	20.5	33.9	30.7	10.2	4.7		
١٠	يظهر الصراع بين موظفة إدارية مقابل مجموعة من عضوات هيئة التدريس.	ك	49	51	20	5	2	.916	1.90
		%	38.6	40.2	15.7	3.9	1.6		
٨	يحدث الصراع بين موظفة إدارية مقابل مجموعة من الموظفين الإداريات.	ك	40	40	41	5	1	.847	1.89
		%	31.5	31.5	32.3	3.9	.8		
١١	يحصل الصراع بين عضو هيئة تدريس مقابل مجموعة من الموظفين الإداريات.	ك	50	48	22	7	-	.884	1.89
		%	39.4	37.8	17.3	5.5	-		
			المتوسط العام					.٨٣٢	٢.٠٥
الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى									
١	يحدث الصراع بين مجموعة من الموظفين الإداريات مقابل مجموعة أخرى من الموظفين الإداريات.	ك	36	43	41	6	1	.921	2.16
		%	28.3	33.9	32.3	4.7	.8		
١٣	يظهر الصراع بين مجموعة من عضوات هيئة تدريس مقابل مجموعة أخرى من عضوات هيئة التدريس.	ك	35	52	34	3	3	.919	2.11
		%	27.6	40.9	26.8	2.4	2.4		
١٤	يحصل الصراع بين مجموعة من الموظفين الإداريات مقابل مجموعة من عضوات هيئة التدريس.	ك	48	53	19	7	0	.860	1.88
		%	37.8	41.7	15.0	5.5	0		
			المتوسط العام					.٧٦٠	٢.٠٥
			المتوسط العام للمحور					٢.١٣	

### السؤال الثالث: ما الاستراتيجيات المتبعة من قبل وكيلات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي في أقسامهن من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بها؟

للتعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لوكيلات الأقسام من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية للعبارات، وجاءت النتائج كالتالي .

تبين من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بلغ (٣.٢٣٦)، مما يعني أن مستوى ممارسة الوكيلات لاستراتيجيات ادارة الصراع متوسطة، في حين تتفاوت درجة استخدام كل استراتيجية على حده، وقد يعزى تعدد استخدام الاستراتيجيات إلى أنه لا يوجد إستراتيجية وحيدة تصلح لكل مواقف الصراع فلكل موقف صراعي إستراتيجية أفضل للتعامل معه وفقا لهذا الموقف .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (دراركة، ٢٠١١م؛ اللوح، ٢٠٠٨م؛ الإبراهيم، ٢٠٠٨م؛ كنعان، ٢٠٠٧م) على درجة متوسطة لممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وكان ترتيب درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حسب أعلى متوسط أي أعلى ممارسة كالتالي: إستراتيجية التكامل بدرجة (غالبا)، فاستراتيجية التسوية بدرجة (غالبا)، ثم استراتيجية الإرضاء بدرجة (أحيانا)، يليها السيطرة بدرجة (أحيانا)، وأخيرا التجنب بدرجة (أحيانا)، مما يدل على ديمقراطية وكيلات الأقسام نوعا في إدارة الصراع.

وقد كانت إستراتيجية التكامل من أغلب الاستراتيجيات ممارسة من قبل الوكيلات والتي قد تعزى إلى أن هذه الإستراتيجية تتيح المشاركة الفاعلة مع أطراف الصراع، وتبادل المعلومات، وإنجاز الأهداف في القسم خاصة في هذه المرحلة التأسيسية للجامعة التي يعتبر فيها استخدام التعاون والتفاهم مطلب ملح. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Ma, et al., 2012؛ دراركة، ٢٠١١م؛ محمود، ٢٠٠١م؛ الشدي، ٢٠٠٨م؛ كنعان، ٢٠٠٧م؛ Dee, et al., 2004) في أن إستراتيجية التعاون (التكامل) من أبرز الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي. وكان أكثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي استخداما من قبل وكيلات الأقسام في استراتيجيه التكامل هي: دراسة الأسباب المؤدية إلى الصراع مع الأطراف المتصارعة والتي حصلت على المرتبة الأولى بدرجة (غالبا)، في حين كان أقل الأساليب استخداما هو: عدم التحيز لأي طرف من أطراف الصراع حيث حصلت على المرتبة الرابعة بدرجة (غالبا). وهذه النتيجة متوقعة لأن أسباب الصراع كانت تنظيمية وبالتحديد على الموارد المادية والبشرية وليست شخصية كما ظهرت في النتائج السابقة.

جدول رقم (٦) : استجابات أفراد الدراسة حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر  
عضوات هيئة التدريس ن = ١٢٧

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
إستراتيجية التكامل										
١٤	تدرس الأسباب المؤدية الى الصراع مع الأطراف المتصارعة	ك	3	6	28	41	49	4.00	1.008	١
		%	2.4	4.7	22.0	32.3	38.6			
١٥	تحت أطراف الصراع على تبادل الحوار والتفاهم حول مشكلات العمل	ك	3	10	24	46	44	3.93	1.033	٢
		%	2.4	7.9	18.9	36.2	34.6			
١٦	تسعى إلى إيجاد حلول متكاملة ترضى الأطراف المتصارعة	ك	4	9	24	46	44	3.92	1.051	٣
		%	3.1	7.1	18.9	36.2	34.6			
١٣	لا تتيحيز لأي طرف من أطراف الصراع	ك	10	9	30	33	45	3.74	1.236	٤
		%	7.9	7.1	23.6	26.0	35.4			
المتوسط العام لإستراتيجية التكامل								٠.٩١٧	الأولى	
إستراتيجية التسوية										
١	تستمع لوجهات نظر الأطراف المتصارعة للتوصل لحل وسط	ك	1	7	25	63	31	3.91	.855	١
		%	.8	5.5	19.7	49.6	24.4			
٢	تبدل أقصى جهدها لتحقيق مصالح أطراف الصراع ولو بصورة جزئية	ك	1	12	32	51	31	3.78	.950	٢
		%	.8	9.4	25.2	40.2	24.4			
٤	تقترح وجهات نظر متعددة تشمل حلول وبدائل تساعد على تقريب وجهات النظر	ك	3	7	38	46	33	3.78	.975	٣
		%	2.4	5.5	29.9	36.2	26.0			
٣	تقتنع كل طرف من أطراف الصراع للتنازل عن بعض من رغباته للطرف الأخر	ك	7	8	39	53	20	3.56	1.013	٤
		%	5.5	6.3	30.7	41.7	15.7			
المتوسط العام لإستراتيجية التسوية								٠.٧٦٢	الثانية	
إستراتيجية الإرضاء										
١١	تميل إلى تهدئة أطراف الصراع كلما اشتد الصراع	ك	9	5	25	49	39	3.82	1.130	١
		%	7.1	3.9	19.7	38.6	30.7			
١٠	تقلل من شأن الصراع وأسبابه لدى أطراف الصراع	ك	18	16	38	25	30	3.26	1.335	٢
		%	14.2	12.6	29.9	19.7	23.6			
٩	تركز على نقاط الاتفاق دون الاهتمام بنقاط الاختلاف عند حل الصراع	ك	13	20	39	36	19	3.22	1.188	٣
		%	10.2	15.7	30.7	28.3	15.0			
١٢	تعمل على تحقيق رغبات أطراف الصراع على حساب مصلحة العمل	ك	42	32	31	18	4	2.29	1.162	٤
		%	33.1	25.2	24.4	14.2	3.1			
المتوسط العام لإستراتيجية الإرضاء								٠.٨٥٢	الثالثة	
إستراتيجية السيطرة										
١٧	تمارس الضغوط على أطراف الصراع لإجبارهم على قبول وجهه نظرها لحل الصراع.	ك	42	36	33	9	7	3.76	.988	١
		%	33.1	28.3	26.0	7.1	5.5			
٢٠	تضع الأولوية لمصلحة العمل في سبيل حل الصراع	ك	1	12	38	41	35	2.80	1.157	٢
		%	.8	9.4	29.9	32.3	27.6			
١٨	تهدد الأطراف المتصارعة بالعقاب دون سماع وجهات النظر	ك	49	43	25	7	3	2.24	1.151	٣
		%	38.6	33.9	19.7	5.5	2.4			
١٩	تعتمد فقط على اللوائح	ك	16	37	46	13	15	1.99	1.012	٤

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار		العبارة	رقم العبارة
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	%	%		
			11.8	10.2	36.2	29.1	12.6	%	%		
الرابعة		٠.٦٦٩	٢.٧٠		المتوسط العام لإستراتيجية السيطرة						
إستراتيجية التجنب											
١	1.119	3.52	26	42	40	10	9	ك	٥	تبتعد عن اتخاذ القرارات التي قد تؤدي إلى مزيد من الجدل	
			20.5	33.1	31.5	7.9	7.1	%			
٢	1.115	2.60	9	13	46	36	23	ك	٦	تلتزم الصمت عندما يظهر الصراع	
			7.1	10.2	36.2	28.3	18.1	%			
٣	1.049	2.35	5	11	36	46	29	ك	٧	تتجنب الانصات الى شكاوي الأطراف المتصارعة	
			3.9	8.7	28.3	36.2	22.8	%			
٤	1.015	2.22	5	2	46	37	37	ك	٨	تترك حل الصراعات القائمة للوقت فهو كفيل بحلها	
			3.9	1.6	36.2	29.1	29.1	%			
الخامسة		٠.٧٥٤	٢.٦٧		المتوسط العام لإستراتيجية التجنب						
			٣.٢٢٦		المتوسط العام لحدود إستراتيجيات إدارة الصراع						

وحصلت إستراتيجية التسوية على المرتبة الثانية في الممارسة بدرجة (غالبا) وكانت أكثر الأساليب ممارسة في هذه الاستراتيجية هي أن الوكيله "تستمع لوجهات نظر الأطراف المتصارعة للتوصل لحل وسط"، في حين كان أقل الأساليب استخداما هو أن الوكيله "تقنع كل طرف من أطراف الصراع للتنازل عن بعض من رغباته للطرف الآخر" وقد يكون السبب أن أغلب الصراع الذي يحدث هو بين الوكيله وعضو هيئة التدريس، أو بين الوكيله ومجموعة من أعضاء هيئة التدريس كما ظهر سابقا، وبالتالي تستمع جيدا للطرف الآخر ويقبل الإقناع بالتنازل عن الرغبات أو أن الوكيله هي من يتنازل عن رغباتها .

حصلت استراتيجيه الإرضاء على المرتبة الثالثة و كان أكثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي استخداما من قبل وكيالات الأقسام هي أنها "تميل إلى تهدئة أطراف الصراع كلما اشتد الصراع" ، في حين كان أقل الأساليب استخداما هو أنها "تعمل على تحقيق رغبات أطراف الصراع على حساب مصلحة العمل" وقد يكون ذلك لنفس الأسباب السابقة وهي أن عضوات هيئة التدريس هن غالبا طرفا في الصراع والتعامل معهن يجب أن يكون بحذر، واحترام، وهدوء ولكن ليس على حساب مصلحة العمل.

أما في المركز الرابع فقد حصلت عليه استراتيجيه السيطرة، وكانت أكثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي ممارسة هي أنها "تمارس الضغوط على أطراف الصراع لإجبارهم على قبول وجهه نظرها لحل الصراع" بدرجة (غالبا)، في حين كان أقل الأساليب استخداما هي "تعتمد فقط على اللوائح التنظيمية والصلاحيات الممنوحة لها في إدارة الصراع" بدرجة (نادرا)، وقد يكون السبب هو فشلها في استخدام الأساليب السابقة مما يضطرها لاستخدام هذه الوسيلة للسيطرة على الوضع مع مراعاة الأساليب الانسانية دون الاعتماد فقط على اللوائح التنظيمية والصلاحيات الممنوحة لها.

وأخيراً حصلت استراتيجيه التجنب على المركز الخامس والأخير، وكان أكثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي ممارسة في هذه الاستراتيجيه هي أنها "تبتعد عن اتخاذ القرارات التي قد تؤدي إلى مزيد من الجدل " بدرجة (غالباً)، في حين كان أقل الأساليب استخداماً هو " تترك حل الصراعات القائمة للوقت فهو كفيل بحلها " بدرجة (نادراً)، وقد يعزى ذلك أنها تتعامل مع عضوات هيئة التدريس من هم أحياناً أكثر خبرة وأكبر سناً منها، فهي لا تريد الدخول في جدال معهن وتريد أن تنجز أعمال القسم.

**السؤال الرابع:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة حول الاستراتيجيات المتبعة من قبل وكليات الأقسام في إدارة الصراع التنظيمي في أقسامهن تبعاً لاختلاف المتغيرات التالية (الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، ومسمى الكلية)؟

لتتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول الإستراتيجيات المتبعة من قبل وكليات الأقسام تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كالتالي:

• أولاً: متغير الدرجة العلمية :

جدول رقم (٧) : نتيجة اختبار تحليل "التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير الدرجة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف (F)	الدلالة الإحصائية*
إستراتيجية التسوية:	بين المجموعات	2.095	2	1.048	1.826	.165 غير دالة
	داخل المجموعات	71.147	124	.574		
	المجموع	73.242	126			
إستراتيجية التجنب:	بين المجموعات	.914	2	.457	.801	.451 غير دالة
	داخل المجموعات	70.798	124	.571		
	المجموع	71.713	126			
إستراتيجية الإرضاء:	بين المجموعات	.906	2	.453	.621	.539 غير دالة
	داخل المجموعات	90.513	124	.730		
	المجموع	91.419	126			
إستراتيجية التكامل:	بين المجموعات	.077	2	.038	.045	.956 غير دالة
	داخل المجموعات	105.843	124	.854		
	المجموع	105.919	126			
إستراتيجية السيطرة:	بين المجموعات	2.156	2	1.078	2.468	.089 غير دالة
	داخل المجموعات	54.173	124	.437		
	المجموع	56.329	126			
الإستراتيجيات المتبعة من قبل وكليات الأقسام في إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات	.514	2	.257	1.204	.303 غير دالة
	داخل المجموعات	26.450	124	.213		
	المجموع	26.964	126			

❖ مستوى الدلالة ٥%

يتضح من الجدول رقم (٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير الدرجة العلمية، مما يعني أن وجهة نظر أفراد الدراسة متقاربة جداً. وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية أفراد الدراسة يحملون نفس الدرجة العلمية وهي أستاذ مساعد وبنسبة ٨٧٪ من أفراد الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الإبراهيم، ٢٠٠٨؛ الشدي، ٢٠٠٨)، ولكن تختلف مع نتيجة دراسة (كنعان، ٢٠٠٧) وقد يعزى الاختلاف إلى خصائص مجتمع الدراسة وبيئة التطبيق.

#### • ثانياً: متغير سنوات الخبرة :

يتضح من الجدول رقم (٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يعني اتفاق عضوات هيئة التدريس على أن الوكيلات يستخدمن الاستراتيجيات السابقة في إدارة الصراع مهما تغيرت سنوات الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشدي، ٢٠٠٨؛ الوارقي، ٢٠٠٧)، ولكن تختلف مع نتيجة دراسة (كنعان، ٢٠٠٧؛ Dee, et al., 2004) وقد يعزى الاختلاف إلى اختلاف البيئة.

جدول رقم (٨) : نتيجة اختبار تحليل "التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
إستراتيجية التسوية:	بين المجموعات	2.165	2	1.082	1.888	.156 غير دالة
	داخل المجموعات	71.077	124	.573		
	المجموع	73.242	126			
إستراتيجية التجنب:	بين المجموعات	.870	2	.435	.761	.469 غير دالة
	داخل المجموعات	70.843	124	.571		
	المجموع	71.713	126			
إستراتيجية الإرضاء:	بين المجموعات	.919	2	.459	.629	.535 غير دالة
	داخل المجموعات	90.501	124	.730		
	المجموع	91.419	126			
إستراتيجية التكامل:	بين المجموعات	2.865	2	1.432	1.724	.183 غير دالة
	داخل المجموعات	103.055	124	.831		
	المجموع	105.919	126			
إستراتيجية السيطرة	بين المجموعات	.264	2	.132	.291	.748 غير دالة
	داخل المجموعات	56.065	124	.452		
	المجموع	56.329	126			
الإستراتيجيات المتبعة من قبل وكيلات الأقسام في إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات	.844	2	.422	2.005	.139 غير دالة
	داخل المجموعات	26.119	124	.211		
	المجموع	26.964	126			

❖ مستوى الدلالة ٥٪

• ثالثاً : متغير الكلية :

تبين من الجدول رقم (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير الكلية، مما يعني أن وجهة نظر أفراد الدراسة حول الإستراتيجيات المتبعة من قبل وكليات الأقسام في إدارة الصراع التنظيمي متقاربة جداً بالرغم من اختلاف الكليات التي تنتمي لها العضوات، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (كنعان، ٢٠٠٧م) وقد يعزى الاختلاف إلى أن جامعة تبوك تعتبر جامعة ناشئة تقل فيها خبرات عضوات هيئة التدريس، ومراتبهم الأكاديمية لذلك هم متجانسين نوعاً ما .

جدول رقم (٩) : نتيجة اختبار تحليل "التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير الكلية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
.096 غير دالة	1.785	.994	7	6.961	بين المجموعات	إستراتيجية التسوية:
		.557	119	66.281	داخل المجموعات	
			126	73.242	المجموع	
.109 غير دالة	1.729	.946	7	6.620	بين المجموعات	إستراتيجية التجنب:
		.547	119	65.092	داخل المجموعات	
			126	71.713	المجموع	
.053 غير دالة	2.064	1.414	7	9.896	بين المجموعات	إستراتيجية الإرضاء:
		.685	119	81.523	داخل المجموعات	
			126	91.419	المجموع	
.214 غير دالة	1.394	1.147	7	8.028	بين المجموعات	إستراتيجية التكامل:
		.823	119	97.891	داخل المجموعات	
			126	105.919	المجموع	
.١01 غير دالة	3.987	1.529	7	10.700	بين المجموعات	إستراتيجية السيطرة
		.383	119	45.629	داخل المجموعات	
			126	56.329	المجموع	
.055 غير دالة	2.135	.430	7	3.008	بين المجموعات	الإستراتيجيات المتبعة من قبل وكليات الأقسام في إدارة الصراع التنظيمي
		.201	119	23.955	داخل المجموعات	
			126	26.964	المجموع	

❖ مستوى الدلالة ٥٪

• توصيات الدراسة :

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج تم التوصل إلى التوصيات التالية:  
 ◀ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصراع وأسبابه كان موجود بدرجة متوسطة، وهذا مطلب هام في المنظمات ويعتبر ظاهرة صحية إذا أحسن التعامل مع أسبابه واستخدمت الإستراتيجيات الناجحة في إدارته، لذا توصي

الدراسة بعقد ورش تدريبية لقيادات الجامعة ككل في تشخيص الصراع، وأسبابه، وأنواعه، واستراتيجيات إدارته.

◀ أن الأسباب التنظيمية كانت أكثر مسببات الصراع التنظيمي في جامعة تبوك متمثلة في التنافس على الموارد المادية والبشرية، وقلة استخدام نظام المكافآت والحوافز، وتنوع الأهداف التي يسعى القسم إلى تحقيقها، وعدم واقعية نظام تقييم الأداء، وندرة الأدلة التنظيمية المرشدة للأقسام والكليات؛ في حين كانت أكثر مسببات الشخصية للصراع التنظيمي في جامعة تبوك تفاوت الإدراك بين أعضاء هيئة التدريس في فهم موضوع معين، وتعدد الأدوار والمهام، لذا توصي الدراسة بالتالي:

◀ ضرورة تضمين الخطة الإستراتيجية والتشغيلية للكليات توفير الموارد البشرية والمادية خاصة للأقسام النسائية والتي غالباً ما تكون مهمشة.

◀ تركيز الاهتمام والجهود لمستوى الانجاز ودقته، خاصة في هذه المرحلة الحرجة والتأسيسية للجامعة، من خلال منظومة من معايير للحوافز والمكافآت مرتبطة بمستوى الانجاز ودقته، وفي مجالات متعددة وذلك لشحن الهمم لمواصلة مسيرة العطاء والولاء في ظل الضغوط المهنية.

◀ تحديد أهداف الأقسام الأكاديمية وإقرارها بمجالس الأقسام، وكذلك نظام تقييم الأداء وإشراك جميع أعضاء هيئة التدريس فيه بحيث تتواءم مع التطلعات، مما يجعل الأقسام بكل طاقمها تسير وفق رؤية واضحة، وأهداف مقننة توجههم وإن تعددت.

◀ إعداد أدلة تنظيمية للكليات والأقسام توضح المهام والمسؤوليات والصلاحيات لجميع منسوبيها في ضوء المستجدات المعاصرة.

◀ فتح مجالات النقاش، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير قنوات الاتصالات المناسبة مع أعضاء هيئة التدريس.

◀ أظهرت نتائج الدراسة أن إستراتيجية التكامل هي الأعلى استخداماً من قبل وكليات الأقسام في إدارة الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس تليها إستراتيجية التسوية ثم الإرضاء ثم السيطرة وأخيراً التجنب، لذا توصي الدراسة بعقد دورات تدريبية تطبيقية لوحدات الأقسام في جامعة تبوك في إدارة الصراع التنظيمي بمفهومه الحديث من حيث التعريف بتشخيص الصراع التنظيمي، وتحديد مصادره، وكيفية استخدام استراتيجيات إدارته، وتوقيت استخدام كل إستراتيجية وفقاً للعوامل الموقفية المناسبة له، مع متابعة أثر هذا التدريب في الواقع من قبل فريق متخصص.

• المراجع :

- أبو ناصر، فتحي. (٢٠١٢). إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية بأسوان، ع ٢٦، ١٣٣- ١٦٢.
- الإبراهيم، عدنان (٢٠٠٧). أنماط إدارة الصراع في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- الحجيلي، نصر. (٢٠١٠). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية. مجلة جامعة دمشق، مج ٢٦ ملحق، ص ٦٠ - ٩١.
- الحساني، خليل. (٢٠٠٧). إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية كمدخل للتطوير الإداري (دراسة تطبيقية على وحدات الجهاز الإداري في محافظة سوهاج). مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٣، ص ٤٩١ - ٦٠١.
- دراركة، أمجد. (٢٠١١). درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك. دراسات العلوم التربوية، مج ٣٨ ملحق، ١١٨٨- ١٢٠٤.
- السيسي، شعبان. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الشدي، أمل. (٢٠٠٨). إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض (دراسة تطبيقية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن). رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- شلابي، زهد. (٢٠١١). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. عمان: اليازوري.
- صادق، حصة. (٢٠٠٠). إدارة نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس: دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي قطر والإمارات العربية المتحدة. حولية كلية التربية، العدد ١٦، المجلد ١٦، ٥٣- ١٠٨.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٨). إدارة الصراع. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- الطجم، عبدالله: السواط، طلق. (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي. جدة: دار النوايح.
- الطويل، هاني. (٢٠٠٦). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد والجماعات في النظم). عمان: دار وائل.
- عبيدات، ذوقان؛ عبد الحق، كايد؛ عدس، عبد الرحمن. (٢٠١١). البحث العلمي (مفهومه - أدواته - أساليبه). ط ١٣. عمان: دار الفكر.
- العبيدي، عبدالله. (٢٠٠٠). الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود: الرياض.

- العميان، محمود. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط٥. الأردن: دار وائل للنشر.
- عياصرة، معن؛ بني أحمد، مروان. (٢٠٠٨). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير. الأردن: دار الحامد.
- القرآن الكريم، سورة هود، أية ١١٨.
- قطيشات، ليلى. (٢٠١٠). إدارة الصراع في المؤسسات التربوية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- القيروتي، محمد قاسم. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط٥. عمان: دار وائل.
- كنعان، مي. (٢٠٠٧). درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: الأردن.
- اللوح، أحمد. (٢٠٠٨). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية. دراسة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- المالكن جابر. (٢٠١٢/١٠/١٣). التعليم العالي صعوبات في استقطاب أعضاء هيئة تدريس للجامعات الناشئة. صحيفة المدينة الإلكترونية على الرابط -<http://www.al-madina.com/node/40722>
- محمود، أشرف. (٢٠١١). استراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة جنوب الوادي وعلاقتها بمستويات الصراع التنظيمي وأساليب إدارته. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مج ٥، ع ٣، ص ٤٣٩ - ٥٦٠.
- المطيري، نجاة. (٢٠٠٦). علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.
- ناصر، إبراهيم. (٢٠٠٤). التنشئة الاجتماعية. عمان: دار عمار.
- هلال، محمد. (٢٠٠٠). مهارات إدارة الصراع. مصر: المؤلف.
- الوراق، عبد الكريم علي. (٢٠٠٧). مدى تأثير عوامل الصراعات التنظيمية على أداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا: السودان.
- Astor, H. (2005). Improving Dispute Resolution in Australian Universities: Options for the future, Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 27, No. 1, .PP. 49-6

- Dee, J.؛ Henkin , A. ؛ Holman ,F.(2004).Reconciling differences: Conflict management strategies of catholic college and university presidents. Higher Education, No. 47,PP. 177-196.
- Din, S. ؛ Khan, B. ؛ Bibi ,Z.(2012). An Inquiry into Conflict Management Strategies: Study of Higher Education Institutions of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. International Journal. Vol. 2, No. 5.PP..24-36.
- Harris, G.(2008). If your only tool is a hammer, any issue will look like a nail': building conflict resolution and mediation capacity in SouthAfrican universities. High Education , No. 55. PP. 93-101.
- Liua, C. ؛ Nauta, M.؛ Spector, P. ؛ Li .C.(2008). Direct and indirect conflicts at work in China and the US: A cross-cultural comparison. Work & Stress. Vol. 22, No. 4 .PP. 295\_313.
- Ma, Z. ؛Liangb, D. ؛ Erkusc, A. ؛ Tabakc, A.(2012). The impact of group-oriented values on choice of conflict management styles and outcomes: An empirical study in Turkey. The International Journal of Human Resource Management. Vol. 23, No. 18. PP. 3776-3793
- Mukhtar, U.(2010). Determinants of Perceived Higher Education Conflict: Empirical Evidence of Employees of Pakistan Public Universities, The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences. Vol. 5, No. 3.PP. 23-36.
- Stanley, C. & Algert, N.(2007). An Exploratory Study of the Conflict Management Styles of Department Heads in a Research University Setting. Innovation Higher Education. No.32. PP. 49-65.
- Zhimin, L. ؛Ramani, K.(2012). A study on the conflict resolution mechanisms in higher educational institutions: A case of Kenya's public universities. Educational Research Journal . Vol. 2, No. 6. PP. 208-216.

