

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية (الواقع والمأمول)

المحاضر

د. عاصم أحمد حسين

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة الملك خالد

د. سعيد على هديه

أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المساعد
كلية التربية - جامعة الملك خالد

المجلة التربوية - العدد الخمسون - أكتوبر ٢٠١٧م

Print:(ISSN 1687-2649)

Online:(ISSN 2536-9091)

ملخص البحث

استهدف البحث التعرف على طبيعة الصراع التنظيمي وكيفية وأساليب إدارته بالمؤسسات التربوية، وتشخيص واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد البحث حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي والتي تُعزى لمتغيرات: (الرتبة العلمية، والجنسية)، والتوصل إلى الأساليب المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد، واستخدم البحث المنهج الوصفي لمعالجة مشكلته.

ومن خلال تطبيق استبانة على أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد، توصل البحث إلى أن أعلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي ممارسة من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد أسلوب المجاملة، يليه أسلوب الحل الوسط، ثم أسلوب التعاون، في حين جاء أسلوب استخدام السلطة ويتبعه أسلوب التجنب الأقل ممارسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد البحث حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعود للاختلاف في متغير الرتبة العلمية لصالح الأساتذة المشاركون فيما يخص أسلوب التعاون والمجاملة بخلاف الأساليب الأخرى، وأن أعلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي المناسبة للاستخدام من قبل القيادات الأكاديمية أسلوب التعاون، يليه أسلوب الحل الوسط، ثم أسلوب استخدام السلطة، في حين جاء أسلوب المجاملة ويتبعه أسلوب التجنب الأقل مناسبة. ويوصى البحث بتثقيف المجتمع الأكاديمي بالحالة الصحية التي يخلفها الصراع التنظيمي الإيجابي في بيئة العمل ومنها دفع الجميع نحو التنافس المحمود، وتوجيه القيادات الأكاديمية إلى ضرورة تبني منهج الشفافية والحيادية عند إدارة الصراع التنظيمي، وتأهيل القيادات الأكاديمية بمختلف الوسائل المناسبة وتزويدهم بمهارات إدارة الصراع التنظيمي مع إعطاء قيمة عليا لأسلوب التعاون، وتأهيل أعضاء هيئة التدريس على كيفية الاستثمار الأمثل لحالات الصراع التنظيمي الذي تتشكل بينهم بشكل طبيعي؛ وذلك من خلال ورش العمل والبرامج التدريبية واللقاءات المفتوحة .

مقدمة:

يتميز الإنسان عن غيره من المخلوقات عند تجمعه مع الآخرين والاتصال بهم بحدوث تفاعل بينهم ويتخذ هذا التفاعل أشكالاً، فمنه ما يؤدي إلى التفكك والتناثر كالمنافسة والنزاع والصراع، ومنه ما يؤدي إلى التجاذب والترابط كالتعاون والتوافق (فليه وعبد المجيد: ٢٠٠٥، ١٣٢)، فالصراع حتمي ويحدث نتيجة التنوع في القيم ووجهات النظر والآراء وبعض الأمور الأخرى، ويساعد في حل الكثير من مشكلات العمل في كثير من الأحيان لأنه يدفع أعضاء المؤسسة نحو المشاركة وهو ما يقود إلى الإبداع، إلا أن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية، والصراع ليس هو المشكلة وإنما تكمن المشكلة في ضعف إدارة هذا الصراع (Carter.2008,p3)، حيث أن الصراع ظاهرة سلوكية طبيعية موجودة في حياة الأفراد والجماعات والمؤسسات دائماً ولكن كيفية احتواء الصراع هي التي تحدد طبيعة الصراع.

ولقد تطورت نظرة مدارس الفكر الإداري في شأن الصراع التنظيمي، إذ نظرت المدرسة الكلاسيكية إلى الصراع على أنه شيء غير مرغوب فيه وينبغي تجنبه وإزالته بأي وسيلة كانت، ونظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الصراع على أنه ظاهرة مرضية وغير صحيحة وقد يؤثر على كفاءة ونجاح العمل التنظيمي، بينما نظرت المدرسة السلوكية إلى الصراع على أنه أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها ومصالحها الحالية، وأما النظرة الحديثة للصراع فهو شيء ضروري لتحريك

المؤسسة وإثارة نواحي الإبداع لدى أفرادها، بل ويجب تشجيع الصراع وبحث الأساليب المناسبة للاستفادة منه وتوجيهه للنواحي التي تحدث تطوراً في المؤسسة (المعشر: ٢٠٠٥، ٤٣)، ومن هذا المنطلق كان الاهتمام بإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التربوية وتحويلها إلى صراعات إيجابية، ولن يتم ذلك إلا من خلال احتواء الصراع التنظيمي من قبل أدوار القيادات التي يجب أن تتمتع بالكفاءة الإدارية، وتمتلك المهارات الإدارية والأساليب الناجحة التي تجعلها قادرة على إدارة الصراع لصالح المؤسسات التربوية وتحقيق أهدافها وإحداث التغيير والتطوير التنظيمي المنشود.

ولا يحدث الصراع دفعة واحدة بل يمر بعدة مراحل حتى يطفو على السطح وتظهر آثاره في السلوكيات المعلنة للأفراد في المؤسسة، وتبدأ مرحلة الصراع الأولى في عدم الرضا العام عن الوضع وتسمى بمرحلة الصراع الكامن، ثم تنتقل إلى إدراك الأفراد للصراع وشعورهم به، ثم يتحول الصراع إلى الظهور وتصل الأمور إلى ذروتها وهو ما يسمى بالصراع المعلن أو الظاهري، وأخيراً تأتي مرحلة ما بعد الصراع التي تعتمد على أسلوب إدارة القيادة للصراع من بدايته ودورها باحتوائه وهو في مرحلة المهد وتحويله إلى طاقة إيجابية توجه للعمل والإنتاج (الشريف وعبد العليم: ٢٠٠٩، ٢٥٢-٢٥٣).

وتتطلب إدارة الصراع إجراء تشخيص منظم ومرتب للمشكلات ، وذلك للتقليل من احتمالات حل المشكلة الخطأ في حين كان يجب حل المشكلة الصحيحة، ويشتمل التشخيص الشامل على قياس حجم الصراع على مستوى الفرد والجماعة، وأساليب معالجة صراع أعضاء التنظيم مع القادة والمرؤوسين، ومصادر الصراع ، وفاعلية التنظيم والأفراد والجماعات (الصيرفي: ٢٠٠٧، ٨٩).

وقد تعرضت بيئة العمل بالمؤسسات التربوية في الآونة الأخيرة لتغيرات سريعة أثرت على السلوك الأخلاقي للعاملين بها، وجعلت بعض المؤسسات التربوية تعاني من نشوء صراع تنظيمي، نتيجة لعمليات التطوير والتغيير المستمر بتلك المؤسسات التربوية والتي رافقها صراعات بين العاملين في اتجاهاتهم واستعداداتهم نحو هذا التغيير، ولعدة عوامل تنظيمية ومادية وأخرى ديمغرافية، فضلاً عما ينطوي عليه سلوك العاملين بها مسبقاً من تباين في القيم والآراء وجهات النظر والتي قد تؤدي إلى صراعات نتيجة هذا التباين، لذا أصبح دور قيادات المؤسسات التربوية أكبر وأكثر تعقيداً في فهم وتوجيه سلوك العاملين، ولن يتأنى ذلك إلا من خلال إدراكهم وممارستهم للأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي، التي أصبحت من الأدوار الهامة لقيادات أي مؤسسة تربوية.

مشكلة البحث وأسئلته :

يعد الصراع حالة قائمة بالمؤسسات التربوية على اختلاف أنواعها ومستوياتها، وذلك لأن الاستقرار أو الثبات في المؤسسات التربوية يكاد يكون من الأمور المستحيلة، فالتغيير مستمر ودائم في المؤسسات التربوية، حيث أن المؤسسات التربوية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار وهي في حالة من الركود والسكون الدائم.

وأصبح التعامل مع الصراع التنظيمي من أهم واجبات القادة بالمؤسسات التربوية، وإن جهل القادة بأساليب الصراع التنظيمي يعد مشكلة كبيرة تؤدي إلى تفاقم حدة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التربوية، وهو ما يترتب عليه إشاعة التوتر والتفكك والغيبة والضغينة بين العاملين، مما يعيق المؤسسات التربوية عن تحقيق أهدافها والوقوع في العديد من المشكلات، وتدني مستوى الجودة والكفاءة، وإضاعة الوقت والجهد والمال، ولذا يجب على القادة بذل أقصى الجهود في تحويل الصراع التنظيمي إلى صراع بناء له دوره الإيجابي في تحريك عجلة العمل وإبداع العاملين لصالح العملية التربوية وأهدافها المنشودة، ولن يتم ذلك إلا عن طريق كفاءتهم الإدارية باتباع أفضل أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

وتعد كلية التربية بجامعة الملك خالد مؤسسة تربوية حكومية، تختص من خلال أقسامها العلمية ومراكزها المتخصصة ومختلف إمكاناتها البشرية والمادية بالتعليم الجامعي في مجال إعداد وتكوين المعلم المربي، وتطوير القيادات التربوية والاضطلاع بالبحث العلمي وتقديم الخدمات المهنية والفنية والثقافية العامة والاجتماعية والتخصصية التي تحتاج إليها قطاعات التربية والتعليم الحكومية والخاصة وغيرها من قطاعات المجتمع. ويتكون الهيكل التنظيمي الأكاديمي لها مما يلي: عميد الكلية، وكيل الكلية، وكيل الكلية للدراسات العليا، وكيل الكلية للشئون الأكاديمية، وكيل الكلية للتطوير والجودة، الأقسام الأكاديمية (قسم الإدارة والإشراف التربوي، قسم التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، قسم علم النفس التربوي، قسم التربية الخاصة، قسم تقنيات التعليم)، والمراكز والوحدات المتخصصة (الموقع الإلكتروني لكلية التربية جامعة الملك خالد).

وتسعى كلية التربية بجامعة الملك خالد إلى احتلال مكانة رائدة ومتميزة بين كليات التربية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق أعضاء هيئة التدريس أهم مواردها البشرية والعنصر الأساسي في تحقيق أهدافها، وبالطبع هناك تفاعل مستمر بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الأهداف المنشودة، وهذا التفاعل من الطبيعي أن يتخلله بعض الصراعات، بالإضافة إلى أن عمليات التطوير والتغيير المستمرة يرافقها صراعات بين أعضاء هيئة التدريس في اتجاهاتهم واستعداداتهم نحو هذا التغيير، فضلاً عما ينطوي عليه سلوك أعضاء هيئة التدريس بها مسبقاً من تباين في القيم والآراء

ووجهات النظر والتي تؤدي إلى صراعات نتيجة هذا التباين، خاصة وأن أعضاء هيئة التدريس خليط من أبناء الدولة وبعض الجنسيات الأخرى المتعددة.

وحتى تتمكن كلية التربية بجامعة الملك خالد من تحقيق أهدافها المنشودة يجب على القيادات الأكاديمية بها إدراك الأساليب الفاعلة لمواجهة الصراع، وممارسة أفضل أساليب إدارة الصراع التنظيمي لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي المنشود، ولذا جاء هذا البحث محاولة للتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد: الواقع والمأمول، ومن هنا نبعت مشكلة البحث والتي يمكن تلخيصها في الأسئلة التالية:

- ١- ما طبيعة الصراع التنظيمي وكيفية وأساليب إدارته بالمؤسسات التربوية؟
- ٢- ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد البحث حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، الجنسية)؟
- ٤- ما الأساليب المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في الآتي :

- ١- التعرف على طبيعة الصراع التنظيمي وكيفية وأساليب إدارته بالمؤسسات التربوية.
- ٢- تشخيص واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- ٣- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد البحث حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لأساليب إدارة الصراع التنظيمي والتي تُعزى لمتغيرات: الرتبة العلمية، والجنسية.
- ٤- التوصل إلى الأساليب المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد.

أهمية البحث ومبرراته :

تتجلى أهمية البحث ومبرراته في النقاط التالية :

- ١- سعي كلية التربية بجامعة الملك خالد إلى احتلال مكانة رائدة ومتميزة بين كليات التربية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال إدراك وممارسة القيادات الأكاديمية بها لأفضل أساليب احتواء وإدارة الصراع التنظيمي، وتحويله إلى صراع بناء وطاقة إيجابية لإحداث التغيير والتطوير المبدع لأعضاء هيئة التدريس.
- ٢- إفادة القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد في تطوير سلوكهم الإداري في حل الصراع وتعريفهم بالأساليب المناسبة والفعالة لإدارة الصراع التنظيمي في المواقف المختلفة لتخفيف آثاره السلبية وخلق مناخ تربوي مميز في الكلية.
- ٣- تمكين أصحاب القرار من التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد، من أجل تعزيز الإيجابي منها ومعالجة السلبي، وتطوير أداء تلك القيادات في هذا المجال كضرورة تحتمها معطيات هذا العصر والذي يعد التجديد والابتكار أحد أبرز سماته، ووضع أطر عامة لبرامج تدريبهم.
- ٤- زيادة الاهتمام العالمي مؤخراً بالبحث في إدارة الصراع التنظيمي والأساليب الفعالة لاحتوائه في المؤسسات التربوية من قبل الإداريين التربويين، لكي تكون قادرة على قيادة عمليات التغيير والتطوير التربوي الشامل بشكل أكثر كفاية وفعالية.
- ٥- إن هذا البحث قد يستثير اهتمام باحثين آخرين لإجراء مزيداً من البحث والتقصي حول هذا الموضوع في كليات أخرى بالجامعة وربما على مستوى الجامعة ككل.

مصطلحات البحث :

فيما يلي تعريف لبعض المفاهيم التي وردت في هذا البحث:

١- الصراع التنظيمي:

يعرف الصراع لغوياً على أنه النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذا يعنى الصراع اشتقاقاً التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف (العيان: ٢٠٠٢، ٣٦٣).

ويعرف الصراع اصطلاحاً بأنه مواجهة بين الأفراد أو المجموعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقة اهتمامه، وهو حالة تحدث

عندما يوجد تناقض بين اثنين أو أكثر في القيم وجهات النظر والآراء وعدم وجود انحياز نحو واحدة منها (Greenberg.&Baron.2003,p6)، ويقصد به موقف يضم مجموعة من الأفراد يهتمون بقضايا انفعالية أو واقعية تؤدي إلى نزاع بينهم (David.2006,p254).

ويعرف الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في النادي أو في المؤسسة وينتج النزاع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي (العديلي: ١٩٩٥، ٢٩٥)، ويقصد به ظاهرة طبيعية الحدوث في أي مؤسسة من مؤسسات المجتمع فقد يحدث بين فرد وآخر أو بين فرد ومجموعة أو بين المجموعات داخل المؤسسات المختلفة وينشأ من التضارب بين أهداف الأفراد والجماعات أو بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة ككل (المهدي وهيبه: ٢٠٠٠، ٢٢٢)، بينما يرى البعض أنه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل وهو أيضا إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل (كشلاف: ٢٠٠٩، ٢).

٢- إدارة الصراع التنظيمي:

وتعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها نشاط يهدف إلى تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناء بدلاً من أن تكون هدامة، ويقصد بها مهارة أساسية لرجل الإدارة تستهدف التغيير البناء والمنتج للأفراد أو التنظيمات الفرعية لأي تنظيم في المؤسسات التربوية (بدوي: ١٩٩٣، ٧٩).

ويعرفها آخرون على أنها الطريقة أو الآلية التي يتبعها المدير ويمكنه من خلالها توجيه النزاع أو الاختلاف أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين المدير أو العاملين معه أو بين العاملين أنفسهم والنمط السلوكي الذي يفضلته التنظيم وتوظيفه تجاه إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين ومن ثم زيادة كفاية وفاعلية التنظيم الإداري (الجندي: ١٩٩٨، ٢٠١).

ويمكن تعريف إدارة الصراع إجرائياً بأنها مهارات أساسية لدى القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد تمكنهم من استخدام الأساليب المناسبة للتعامل مع

الصراعات المتنوعة بين أعضاء هيئة التدريس داخل مجتمع الكلية وتحويلها إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة.

٣- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

تعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأنها الطرق والاستراتيجيات التي يتبعها مديرو المؤسسات التنظيمية في التعامل مع الصراعات التي تحدث في مؤسساتهم (عبانة: ١٩٩٦، ١٠)، ويقصد بها طرق أو استراتيجيات التعامل مع المواقف التي يواجه فيها المدير حالة عدم اتفاق أو معارضة من شخص آخر أو مجموعة أشخاص (القرعان: ١٩٩٦، ٢٣).

ويمكن تعريف أساليب إدارة الصراع إجرائياً بأنها الطرق الفعالة لدى القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لاحتواء وإدارة الصراعات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس في المواقف المختلفة داخل الكلية.

حدود البحث:

١- الحدود الموضوعية: تتمثل في التعرف على أهم أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات بالمؤسسات التربوية، وتشخيص واقع ممارسة القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام) بكلية التربية جامعة الملك خالد لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، والتوصل إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي المناسبة للاستخدام من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد.

٢- الحدود المكانية: تضم جميع الأقسام الأكاديمية (قسم الإدارة والإشراف التربوي، قسم التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، قسم علم النفس التربوي، قسم التربية الخاصة، قسم تقنيات التعليم) بكلية التربية جامعة الملك بأبها في المنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية.

٣- الحدود البشرية: تشمل أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) بالأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد، ممن هم على رأس العمل التدريسي فقط.

٤- الحدود الزمنية: تتحدد بزمان إجراء الدراسة الميدانية، في الفترة من بداية شهر ديسمبر ٢٠١٦ حتى نهاية شهر فبراير ٢٠١٧.

الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة القريبة بموضوع البحث لإمكانية الاستفادة منها، والتعرف على أبعادها وأوجه الاختلاف بينها وبين البحث، وتم ترتيبها تاريخياً وتصنيفها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية:

الدراسات العربية :

١- دراسة عبابنة (١٩٩٦):

استهدفت الدراسة التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يتبعها عمداء الكليات في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على أثر متغيرات الجنس والخبرة التدريسية والرتبة الأكاديمية والكلية والجامعة في تصورات أعضاء هيئة التدريس لهذه الأساليب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل العمداء من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً هي: التجنب، الإجبار، المجاملة، التعاون والتوفيق، ووجود أثر لمتغير الخبرة التدريسية و لمتغير الرتبة الأكاديمية و لمتغير الجامعة.

٢- دراسة حيدر (١٩٩٧):

استهدفت الدراسة تحديد مستويات الصراع التنظيمي وتصنيفه بأنواعه المختلفة بالجامعات المصرية، وتحديد الأساليب المستخدمة للتعامل مع الصراع من جانب المديرين، وتحديد مستوى فاعلية الأساليب المستخدمة للتعامل مع الصراع على مستوى الصراع داخل الإدارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على مجتمع مديري العموم والمديرين العاملين بالإدارات العامة للجامعات المصرية.

وتوصلت الدراسة إلى ميل مستويات الصراع التنظيمي بأنواعه الثلاثة نحو الارتفاع إلا أنه توجد اختلافات حقيقية في مستوياتها حيث يأتي الصراع داخل الأفراد في المرتبة الأولى من حيث الارتفاع يليه الصراع بين الإدارات وأخيراً الصراع داخل الإدارة، ويتفاوت استخدام المديرين لأساليب التعامل مع الصراع حيث يمثل استخدام التعامل مع الصراع وفقاً للترتيب التالي: أسلوب السيطرة، أسلوب التجنب، أسلوب التهدة، أسلوب الحل الوسط، أسلوب حل المشكلات.

٣- دراسة المومني (٢٠٠٣):

استهدفت الدراسة التعرف على المناخ التنظيمي السائد والأسلوب المعتمد في إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على مجتمع المديرين والمعلمين. وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم المديرين والمعلمين للمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن كان مناخا إيجابيا بدرجة متوسطة، وبالنسبة إلى تقييم متغير أسلوب إدارة الصراع في استجابات عينة المديرين فقد جاء بالمرتبة الأولى الأسلوب التعاوني يليه التشاركي ثم التوفيقي التكيفي يليه التنافسي فالتجنبي، أما استجابات المعلمين فكانت على الترتيب التالي: الأسلوب التعاوني ثم التجنبي فالتشاركي يليه التوفيقي التكيفي وأخيرا التنافسي.

٤- دراسة الخالدي (٢٠٠٨):

استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومعرفة مستوى الروح المعنوية لمعلمي تلك المدارس، وبيان العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمكة ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب التعاون هو من أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير ممارسات مديري المدارس الثانوية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال التدريب الميداني.

٥- دراسة عسيري (٢٠١٦):

استهدفت الدراسة تحديد مستوى ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بأبها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على جميع قادة المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمكتب التربية والتعليم بأبها.

وتوصلت الدراسة أن مستويات ممارسة أساليب الصراع التنظيمي (المجاملة، التجنب، السلطة وفرض الحلول، التسوية، التعاون والتكامل) لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بأبها تراوحت بين مرتفع ومتوسط، وحاز أسلوب التعاون والتكامل على المرتبة الأولى بينما احتل أسلوب التجنب المرتبة الأخيرة، وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء قادة المدارس مزيداً من الصلاحيات في إدارة الصراعات التنظيمية في مدارسهم، وتوجيههم نحو اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع الموقف وطبيعة الصراع ونوعية العاملين وسماتهم الشخصية.

الدراسات الأجنبية:

١ - دراسة ريفيلا (Revilla، ١٩٨٤)

استهدفت الدراسة التعرف على أساليب إدارة الصراع عند المديرين والمديرات في التعليم العالي في ثلاث كليات خاصة في ولاية بنسلفانيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على مجتمع المديرين.

وتوصلت الدراسة إلى أن مجتمع الدراسة كان أقل اتباعاً لأسلوب الإيجار والتعاون وأكثر اتباعاً لأسلوب التوفيق والتجنب، وأما فيما يتعلق بالخبرة فالمديرون الأكثر خبرة كانوا أكثر إجباراً وأقل توفيقاً أي أكثر حزماً من المديرين الأقل خبرة، ويعد العامل الأكثر تأثيراً في أساليب إدارة الصراع هو الوقت الذي يقضيه المديرين في إدارة الصراع، وأكثر الأمور التي تثير الصراع الافتقار إلى الثقة والاتصالات والقيادة.

٢ - دراسة أولفيلن (Oloughlin، ١٩٩٣):

استهدفت الدراسة الكشف عن أثر برنامج تدريبي لإدارة الصراع على مدى الإدراك لأساليب الصراع، وفيما إذا كان إدراك المديرين وسلوكهم سوف يتغيران عند إدارتهم للصراع بعد البرنامج التدريبي، واستخدمت الباحثة المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مديراً من مديري المدارس في الهيئات الإدارية للمدن، وجرى تقسيمهم إلى مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة، وتم إجراء اختبار قبلي واختبار بعدي لكل مجموعة، وخضعت المجموعة التجريبية لبرنامج تدريبي مدته ثلاثة أشهر.

وتوصلت الدراسة إلى أن ما نسبته (٥٧%) من المجموعة التجريبية قد غيرت سلوكها في إدارة الصراع بعد إخضاعها للبرنامج التدريبي، ووجود فروق دالة إحصائية لصالح

المجموعة التجريبية في تناول أسلوبي التكامل والتسوية، ووجود فروق دالة إحصائية للمجموعة الضابطة في تناول أسلوبي الهيمنة وحل الوسط.

٣- دراسة هنكن وكيستون ودي (Henkin&Cistone&Dee، ٢٠٠٠)؛

استهدفت الدراسة التعرف على الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري مدارس الإدارة الذاتية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على (١٠٣) مديراً من مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية.

وتوصلت الدراسة إلى أن نادراً ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التي تحدث في المدارس، وأن أكثر الأساليب استخداماً من قبل المديرين هو أسلوب التعاون، وجاءت أساليب إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيلات المديرين لها كما يلي: أسلوب التعاون، أسلوب استخدام السلطة، أسلوب التجنب، وكلما زاد عدد المشاركين في حل الصراع زاد اللجوء إلى أسلوب التعاون كأسلوب للحل.

٤- دراسة نفزات (Nevzat، ٢٠٠٧) :

استهدفت الدراسة التعرف على الأساليب التي يستخدمها مديري مدارس التربية الرياضية والبدنية بتركيا في مواجهة الصراع الذي يحدث في المدارس، والتعرف على رأي مجموعة من العاملين تجاه سلوك الإدارة في التعامل مع الصراع الذي يحدث بينهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على (٣٨) مديراً و(٧٠) معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى أن معظم أفراد العينة يقرون بضرورة استخدام أساليب إدارة الصراع التالية: أسلوب حل المشكلات، أسلوب التجنب، أسلوب التضحية، أسلوب الهيمنة، أسلوب التعويض، وأن مديري المدارس ليس لديهم أسلوب معين يعتبر الأكثر استخداماً، بينما يفضل المعلمون أسلوب حل المشكلات في كثير من الأحيان.

تعقيب مختصر على الدراسات السابقة :

يتضح من العرض الموجز لبعض الدراسات السابقة ما يلي:

تناولت بعض الدراسات أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تتبع في الجامعات من قبل عمداء الكليات في الجامعات الحكومية الأردنية (دراسة عباينة، ١٩٩٦)، ومن قبل المديرين

والمدبرات في بعض الكليات الخاصة في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية) دراسة ريفيلا، (١٩٨٤)، ومن قبل مديري العموم والمديرين في الإدارات العامة للجامعات المصرية (دراسة حيدر، ١٩٩٧).

تناولت بعض الدراسات أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديري المدارس في عدة دول (دراسة الخالدي، ٢٠٠٨، ودراسة عسيري، ٢٠١٦) في المملكة العربية السعودية، (دراسة المومني، ٢٠٠٣) في الأردن، (دراسة أولفلن، ١٩٩٣م، ودراسة هنكن وكيستون ودي، ٢٠٠٠م) في الولايات المتحدة الأمريكية، (دراسة نفزات، ٢٠٠٧) في تركيا.

أفادت الدراسات السابقة البحث الحالي في إلقاء الضوء على أسباب الصراع التنظيمي وأنواعه، والعوامل الأكثر تأثيراً في ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي وكيفية تطوير ممارسات أساليب إدارة الصراع التنظيمي، والعديد من أساليب إدارة الصراع التنظيمي وخاصة أسلوب التعاون.

تميز البحث الحالي عن هذه الدراسات في سعيه للتوصل إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي المناسبة للاستخدام من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد. وبعد هذا العرض التمهيدي لمشكلة البحث وإطاره العام يأتي عرض محاوره بالدراسة والتحليل.

الإطار النظري

أولاً: طبيعة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التربوية:

الاختلاف في الآراء وجهات النظر ظاهرة طبيعية نشأت منذ بدء الخليقة بين الأفراد والجماعات، فقال تعالى "وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ" (القرآن الكريم: سورة هود، الآية ١١٨)، ولا يلبث أن يتحول الخلاف إلى صراع بين الأفراد والجماعات، حيث أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعة يعيش في جماعات ويكون علاقات مع غيره من البشر، وهذه العلاقات لا يمكن أن تستمر دون حدوث اختلاف في وجهات النظر فيجد الإنسان نفسه طرفاً في شكل من أشكال الصراع.

ويعتبر تناول إدارة الصراع بالبحث في المؤسسات التربوية من الموضوعات الحديثة، التي بدأ الاهتمام بها مؤخراً بشكل كبير على المستوى العالمي من قبل الإداريين التربويين، حيث تم بحث موضوع إدارة الصراع في البداية من وجهة نظر اجتماعية واقتصادية ونفسية،

ثم استفاد المختصون في الإدارة التربوية من البحوث التي أجريت في علم النفس وعلم الاجتماع والإدارة العامة في بحثهم لموضوع الصراع وإدارته (صفحي: ٢٠١١، ١٥).

١- إيجابيات وسلبيات الصراع التنظيمي:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع التنظيمي شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده في المؤسسة بمستوى منخفض يسبب الركود أو يؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المؤسسة فهو مطلوب (Rogers.2006,p3)، والقيادات الناجحة هي التي تستطيع إدارة الصراع التنظيمي وتحليله والتعامل معه بأساليب علمية وتحويل سلبياته إلى إيجابيات، والاستفادة منه في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية (Rahim.2001,p15)، حيث تعزز في الأطراف المتصارعة قيم التعاون، وروح العمل الجماعي، واحترام أفكار الآخرين وآرائهم، وتلبية احتياجاتهم، وصولاً إلى حلول إيجابية لجميع القضايا محط الصراع (Agwu.2013,p128).

وبذلك فالصراع التنظيمي ليس سلبياً فقط بل له إيجابيات أيضاً من أهمها: إثارة ملكات الإبداع والابتكار، ارتفاع نسبة اهتمامات الأفراد والجماعات، القيام بحل العقبات والصراعات والمشكلات التي تواجه العاملين في العمل، التوجه نحو استخدام طرق وحلول مبتكرة جديدة في العمل، اكتساب مهارات المشاركة وطرح الآراء والحوار البناء، زيادة نسبة المساهمة في صناعة القرارات، وأما السلبيات فهي: انخفاض إنتاجية العاملين وتراجع مستوى الأداء، تفاقم الأوضاع، سوء العلاقات التي تصبح قائمة على الشكوك والتوجسات من الآخرين، مما يقتل روح المبادرة والإبداع، ويزيد من معدل دوران العمل نتيجة تسرب العاملين، وانخفاض نسبة الانتماء لدى العاملين وتراجع الرضا الوظيفي، وتدنى روحهم المعنوية وميلهم إلى الأنانية والانطوائية (مصلح ومشاركة: ٢٠١٦، ٢٥-٢٦).

٢- أسباب الصراع التنظيمي:

ينشأ الصراع التنظيمي نتيجة لعدة أسباب أبرزها: الأهداف المختلفة المتعارضة أو المزدوجة التي تسعى وحدات المؤسسة إلى تحقيقها، العلاقات الاعتمادية واعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم، الإدراك المتباين بين الأفراد، التنافس على الموارد المتاحة، عدم العدالة في

التعامل مع العاملين وعدم الرضا الوظيفي (المغربي، ٢٠٠٤: ٣١٠)، التركيب السيكولوجي للأفراد وطبيعة بعض الأشخاص ذو النزعات العدوانية وغير التعاونية، تفاوت الصفات الشخصية والثقافية والاختلاف في القيم والميول والرغبات والدوافع والاتجاهات بين الأفراد داخل المؤسسة، الاختلاف في العمر ومدة العمل الحالية، طغيان المصالح الخاصة على المصالح العامة، سوء التركيب التنظيمي للمؤسسة والبيروقراطية والروتين، عدم وضوح خطوط الاتصال، غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق وعدم العدالة في توزيعها بين العاملين، الصراع على السلطة والأدوار (عارف، ٢٠٠١: ١٠).

وبذلك تعود أسباب الصراع التنظيمي غالباً إلى خلل في السلوك الإداري كضعف فعالية جهاز الاتصالات بين الأفراد والجماعات وفقدان التعاون بينهم داخل المؤسسة، أو بسبب التصادم الشخصي بينهم نتيجة تباين القيم أو تعارض أهداف العمل وخاصة في ظل عدم وجود معايير واضحة للأداء، وقد يعزى نشوء الصراع التنظيمي إلى الاختلاف حول وسائل تحقيق العمل وسياساته أو لضعف السلطة وحب السيطرة والتنافس على الأدوار، ولهذا يمكن القول أن الصراع التنظيمي ينشأ لسببين هما: أسباب شخصية ترجع إلى خصائص شخصية الأفراد وانفعالاتهم ومركزهم الوظيفي، وأسباب تنظيمية ترجع إلى وجود بعض الظروف في المؤسسة تؤدي إلى خلق حالة الصراع.

٣- أنواع الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع وفق عدة مستويات، بحيث يمكن تصنيف الصراع التنظيمي إلى أربعة أنواع رئيسية هي، النوع الأول: الصراع الداخلي الشخصي بالنسبة للفرد ويحدث عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تُحتم عليه أن يختار أحدها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً، وقد تحدث تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف العمل أو المشاكل في العمل، مما يؤدي لرد فعل نفسي لدى الفرد يظهر بشكل عدواني أو على شكل انسحاب أو تكرار المحاولة للوصول للهدف أو البحث عن حل وسط أو بدائل أخرى تعوض الهدف الأصلي، والنوع الثاني: الصراع بين أفراد التنظيم وهو عبارة عن تناقض بين اثنين أو أكثر من أفراد الجماعة الواحدة، حيث أن كل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظريته وإدراكه للأمور، ومن أمثلة ذلك: الصراع بين عامل وعامل والصراع بين القائد والعاملين، والنوع الثالث: الصراع بين المجموعات داخل التنظيم أو المؤسسة ويحدث هذا الصراع بين

الإدارات أو الوحدات التنظيمية أو الأقسام المختلفة داخل التنظيم أو المؤسسة، ويكون حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية، والنوع الرابع: الصراع بين التنظيمات المختلفة أو المؤسسات ويحدث هذا بصورة شائعة بسبب المنافسة بين التنظيمات أو المؤسسات (القريوتي: ٢٠٠٣: ٢٤٧).

ويمكن القول بأن هناك نوعين من الصراعات في المؤسسات التربوية مهما اختلفت العوامل والدوافع، وتنوعت البيئات، وبغض النظر عن فلسفة المؤسسة التربوية ووجهات النظر فيها، وهذان النوعان هما، النوع الأول: صراع الآراء أو الجدل أو المعارضة، والنوع الثاني: صراع المصلحة (المنفعة).

ثانياً: إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التربوية :

تركز إدارة الصراع التنظيمي على الطريقة والأسلوب في احتواء القائد للصراع التنظيمي الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة سواء بينه وبين العاملين معه أو بين العاملين مع بعضهم أو بينهم وبين النمط السلوكي الذي يفضلته التنظيم وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين، ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الإداري (الشماخ وحمود: ٢٠٠٧، ٦٨).

ويعتبر التشخيص السريع للصراع التنظيمي منذ بدايته وقبل صعوبة معالجته من العناصر المهمة لإدارته، وقد يحقق الفوائد التالية: تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها، تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف والاقتصاد في النفقات، وهناك مجموعة من الوسائل التي تمكن القيادات من تشخيص الصراع أهمها: إنشاء صندوق للشكاوى والاهتمام بإجراءات شكاوي العاملين، فتح قنوات الاتصال وتطبيق سياسة الباب المفتوح، إجراءات المقابلات المتحققة مع مختلف الأطراف عن طريق وحدة متخصصة في هذا المجال، إجراء البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء على العاملين والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة، عقد الاجتماعات المصغرة والمتواصلة لعرض المشكلات ومناقشتها (العبيدي: ٢٠٠٨، ٨٣-٨٤) ولكي تخفف القيادات من حدة الصراع التنظيمي تعمل على بناء الثقة التنظيمية لإزالة التوتر، والتوصيف الوظيفي المحدد والواضح للعاملين، والتركيز على جانب العلاقات الإنسانية.

ولقد أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتاً ليس باليسير من أوقات القيادات، ف بجانب الوظائف الأساسية للقيادات فإنهم يخصصوا جزءاً من وقتهم للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة دائمة تعايش المؤسسات، فهناك نسبة كبيرة من القيادات في مختلف المستويات التنظيمية يخصصون حوالي ٢٥% من أوقاتهم في إدارة الصراع التنظيمي، وأصبح التعامل مع الصراع التنظيمي من الواجبات الأساسية التي تضطلع بها القيادات في عملها اليومي (القهوي: ٢٠١٥، ٢١٦)، حيث أن الصراع التنظيمي يعتبر أحد جوانب السلوك الإنساني في بيئة العمل، والتعرف على عوامل هذا الصراع في بيئة العمل يسهل عملية فهمه وتحليله، وبالتالي يسهل التعامل معه بأسلوب إيجابي وإدارته إدارة علمية بناءة.

ويواجه القائد الصراع التنظيمي في مؤسسته التربوية بطريقتين، تكون الأولى باشتراك القائد بالصراع التنظيمي مع أفراد المؤسسة حول سبل تحقيق الأهداف وتوزيع المسؤوليات، وتكون الثانية بقيام القائد بدور الوسيط في حل الصراع بين الأطراف المتصارعة، وفي ضوء هاتين الطريقتين فإن احتواء القائد للصراع التنظيمي يعد نقطة إيجابية لتحقيق الأهداف وتحويل الصراع إلى طاقة تدفع عجلة الإنتاج والتقدم إلى الأمام (حسين: ٢٠٠٤، ٨٧).

وهناك العديد من المهارات التي يقوم بها القادة لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين، للوصول إلى نتائج إيجابية، ومن هذه المهارات التعرف إلى مشاعر الآخرين، والتحلي بالصبر، والالتزام بالحياد والتركيز على المشكلة في حل الصراع، والمقدرة على إيجاد حلول ترضي جميع أطراف النزاع، والفهم الدقيق للمعاني، والتأكد من صحة المعلومات المتوفرة، وعدم الاعتماد على مصدر واحد للحصول على المعلومات (Todd & Mckeen.1992,p373).

Mckeen.1992,p373

وبذلك تعد إدارة الصراع داخل المؤسسات التربوية إحدى المهارات التي يجب أن تحيط بها القيادات، وتتعامل معها بحكمة نظراً لأهميتها في إدارة شؤون العاملين وخدمة مجتمع المؤسسة، ومعرفة القيادات بأساليب إدارة الصراع التنظيمي وميولهم الإيجابية تجاه التعامل مع مشكلات الصراع مهمة جداً للتعامل الصحيح مع ظاهرة الصراع، حيث أن ذلك ضمن التوقعات الطبيعية التي لابد أن تنشأ داخل المؤسسات التربوية، وتتعدد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها القادة، وقد يعود هذا إلى موقف الصراع وطبيعته وإلى طبيعة الأفراد

المتصارعين، وليس هناك أسلوب مثالي لإدارة كل مواقف صراع، وإنما موقف الصراع هو الذى يفرض الأسلوب، فالأسلوب الأكثر ملائمة هو الأسلوب الذى يتناسب مع الموقف.

ثالثاً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التربوية:

هناك العديد من أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد بالمؤسسات التربوية، إلا أن معظم الكتاب والباحثين ركزوا على مجموعة من الأساليب، وإن اختلفت التسميات بعض الشيء إلا أنه يمكن عرضها فيما يلي:

١- أسلوب التعاون:

يسمى بأسلوب الريح فلا يوجد به خسارة أحد الأطراف نتيجة لمكسب الآخر، حيث يهيئ مكسباً لكل أطراف الصراع ونتائج أفضل لجمع الأطراف ويتميز باهتمام كبير بالأفراد والأداء داخل المؤسسة، وتقوم به القيادات عندما تلمس ميل أطراف الصراع للتعاون فتشجعهم على الحل وتطلب منهم الجلوس لذلك الغرض، وتقوم القيادات بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة، وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع هذه الأطراف حتى يتم علاج الأمر علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع، بعد إتاحة الفرصة لجميع أطراف الصراع لعرض وجهات نظرها وبحث الاختلافات بينها، حيث ينصب النقاش على تحديد المشكلة وتحليلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على قدرة القيادات على التدخل في الوقت المناسب، وجهد كبير من أجل إنجاحه لأنه يحتاج إلى تكامل كبير في وجهات النظر، ويكون هذا الأسلوب مناسباً في كثير من الحالات منها: عندما لا تعاني أطراف الصراع من ضغوط الوقت وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة، عندما تكون القضايا والموضوعات استراتيجية، عندما يكون موضوع الصراع مهماً لكل أطراف الصراع، عندما يراد التخلص من مشاعر السلبية التي تنشأ من خلال الصراع، عندما يراد الوصول إلى حل متكامل خاصة إن كان مصالح كلا الطرفين مهمة للطرف الآخر، عندما يراد معرفة مشاعر أطراف الصراع واتجاهاتها (مصطفى: ٢٠٠٥، ٤٥٠).

وتتمثل النقطة الأساسية في هذا الأسلوب أن النجاح ما هو إلا عمل جماعي أكثر من أن يكون تصرفاً فردياً، وغالباً ما يساعد التعاون في هذه الحالة أعضاء فريق العمل على تحقيق أفكارهم، ويتم من خلال هذا الأسلوب تشجيع الأطراف المختلفة على إحداث نوع من

التكامل بين حاجاتهم لما يحقق التكامل بينهم، ويؤدي إلى انخفاض مستوى الصراع في المؤسسة.

٢- أسلوب استخدام السلطة :

يتمثل هذا الأسلوب في عدم التعاون والحزم ويترجم بالربح والخسارة، ويخلق موقفاً به طرف رابح وآخر خاسر أجبر على الخضوع لسلطة أقوى، ولا يحل الصراع غالباً بل يضغطه ويجعله كامناً تحت السطح أو تحت الرماد، وتلجأ القيادات لاستخدامه مستندة إلى قوة المركز وما تمتلكه من سلطات من خلال إجبار وتهديد الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهات نظرها ومقترحاتها، وتتجاهل حاجات أطراف الصراع واتجاهاتها ولا تبحث عن أسباب الصراع ومعالجتها، بقدر ما تركز على إنهاء الصراع أخذه في الاعتبار مصالح المؤسسة والعمل بالدرجة الأولى أو مصلحة أحد الأطراف، فحينما يكون الصراع بين الزملاء قد يلجأ أحد أطراف الصراع إلى إقناع القائد بموقفه ومن ثم ممارسة الإجبار على الطرف الآخر، مما قد يزيد الصراع بين الأطراف المتصارعة ومع القائد نفسه، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في بعض الحالات منها: إذا كانت القضية طارئة وهناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، عندما يتضح للقائد أن الخلاف قائم لرغبة فرد أو مجموعة على مصلحة فرد أو مجموعة أخرى، عند الرغبة في تطبيق إجراءات غير مرغوبة وغير مستحسنة لدى البعض، في حالة تطبيق أنظمة أو قواعد جديدة ولا تلقى تأييد من الآخرين (الخشالي: ٢٠٠٤، ٧). وغالباً ما يلجأ إلى هذا الأسلوب القيادات الجديدة.

٣- أسلوب الحل الوسط :

يتميز هذا الأسلوب بمبدأ الأخذ والعطاء للوصول إلى حل وسط ويقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويسمح بوجود حل لمعظم الصراعات ولا ينتج طرفاً رابحاً وآخر خاسراً، وتتبنى القيادات موقفاً وسطاً بين التشدد والتعاون عندما لا تكون هناك أرضية مشتركة للتعاون، وتبحث بالتعاون مع أطراف الصراع عن تحقيق الرضا الجزئي للأطراف المتصارعة من خلال تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في حالات منها: في مرحلة مبكرة من الصراع مثل التشخيص السريع للمشكلة، في حالة إذا تساوت قوة طرفي الصراع، في حالة الرغبة في الوصول إلى تسوية مؤقتة للمسائل العالقة وحلول عاجلة

في حالة ضيق الوقت، ولا يكون فاعلاً في حالة وجود طرف قوى وآخر ضعيف لأن الجانب القوى سيعارض الحلول المطروحة (مصطفى: ٢٠٠٠، ٤٤٩).

٤- أسلوب المجاملة:

تتصرف القيادات كما لو كانت تعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت وتدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولة تقليل التوتر، وتستخدم القيادات هذا الأسلوب عندما يكون الصراع طارئاً لتجنب لوم أي طرف من أطراف الصراع، وتضع ترضية أطراف الصراع نصب عينيهما لتحفظ معهم بعلاقات جيدة فتقبل وجهات نظرهم، وتسعى لاسترضائهم ولا سيما إذا كان الصراع غير ذي أهمية، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في حالات منها: عندما يكون الصراع أساساً قائماً على اختلاف الصفات الشخصية للأطراف المتصارعة، عندما يكون الصراع حاداً وتصل أمور الصراع إلى الذروة وهناك حالة لعمل نوع من التهذية في الموقف، ولكن هذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم لأن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل، وغير فعال إذا اعتقد أحد أطراف الصراع أن هناك نوعاً من الانحياز أو المحسوبية في إدارة الصراع (العميرة: ١٩٩٩، ٢٤٧).

٥- أسلوب التجنب:

يتمثل هذا الأسلوب في عدم التعاون وعدم الحزم ويترجم غالباً بتأجيل الصراع، فاهتمامات كل الأطراف لا تعتبر ولا تتابع وهناك اهتمام قليل بالأفراد والأداء داخل المؤسسة، ويقصد به عملية التهرب أو الانسحاب من إدارة الصراع، ويتضح ذلك عند القيادات عند إهمالها أو تجاهلها مواقف معينة في إدارة الصراع كمثلاً تجنب حضور اجتماعات معينة، وتستخدم القيادات هذا الأسلوب على أمل أن تتحسن المواقف من تلقاء نفسها بمرور الزمن، وللمحافظة على التجانس والهدوء النسبي للصرعات الموجودة في العمل ومنع تفشي الشعور الواضح بالغضب، ومن أجل تأجيل اتخاذ القرارات لحين توافر معلومات جديدة تفيد في حل المشاكل، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في حالات منها: المواقف التي تكون فيها مشكلة الصراع قليلة الأهمية ويسيرة بحيث لا تستحق التدخل وبذل الجهد من القائد، إذا كانت الأطراف المتصارعة قادرة على حل الصراع القائم بفاعلية، إذا كانت هناك أطرافاً أخرى يمكنهم إدارة الصراع أفضل من القائد، إذا كانت مخاطر علاج الصراع أكبر من مكاسبه (الشريف وعبد العليم: مرجع سابق، ٢٧٣-٢٧٤). وغالباً ما يلجأ إلى هذا الأسلوب القيادات القديمة.

وبما أن القيادات في المؤسسات التربوية يمكنهم أن يستخدموا أحد هذه الأساليب السابقة لإدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد، فعليهم أن يحددوا الأسلوب المناسب في ضوء النتائج التي يمكن أن تترتب على هذا الاختيار، مع العلم أن لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع مزايا وعيوب مما يجعله يختلف باختلاف حالة الصراع.

منهج البحث:

استدعت طبيعة المشكلة استخدام المنهج الوصفي باعتباره منهجاً يركز على ما هو كائن أو ما ينبغي أن يكون إزاء ظاهرة من الظواهر التربوية، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى، بما في ذلك عمليات التحليل والتفسير سعياً للوصول إلى تعميمات ذات معنى، وقد بدا ذلك واضحاً في المحاور التي تناولها البحث.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد، والبالغ عددهم (٧١) عضو هيئة تدريس وفق الإحصاءات الرسمية الصادرة من كلية التربية جامعة الملك خالد (السجلات الإلكترونية لكلية التربية، ١٤٣٨). وقد تم توزيع أداة البحث (استبانة) على مجتمع البحث كافة، وتم استرداد (٤٤) استبانة، بما نسبته تقريباً (٦٢٪) من مجتمع البحث، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد البحث في ضوء متغيرات البحث الديموغرافية.

جدول (١) توزيع أفراد البحث وفقاً لمتغيرات البحث الديموغرافية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الرتبة العلمية	أستاذ	١٨
	أستاذ مشارك	١٩
	أستاذ مساعد	٧
	المجموع	٤٤
الجنسية	سعودي	٢٨
	غير سعودي	١٦
	المجموع	٤٤

أداة البحث:

الخصائص السيكمترية لأداة البحث (الاستبانة):

- أولاً: الثبات:

استخدم الباحثان معاملات جتمان الستة Guttman's Lambda كمؤشر على ثبات الاستبانة، حيث أنها تضم بداخلها معامل ألفا كرونباخ (لامدا ٣)، والتجزئة النصفية (لا مبدا ٤)، وبالتالي فهي أعم وأشمل، والجدولين التاليين يوضحان ذلك:

جدول (٢) معاملات ثبات عبارات واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لإدارة الصراع التنظيمي

معاملات جتمان الستة						الأبعاد
٦	٥	٤ التجزئة النصفية	٣ معامل ألفا	٢	١	
	٠,٨٩	٠,٧٤	٠,٨٩	٠,٩٢	٠,٨٧	الجانب ككل
٠,٩٧	٠,٩٤	٠,٩٣	٠,٩٦	٠,٩٦	٠,٨٣	أسلوب التعاون
٠,٨١	٠,٧٤	٠,٦٨	٠,٧٠	٠,٧٥	٠,٦٠	أسلوب استخدام السلطة
٠,٩٢	٠,٨٩	٠,٩٣	٠,٩٠	٠,٩١	٠,٧٧	أسلوب الحل الوسط
٠,٨٤	٠,٨١	٠,٧٧	٠,٨٠	٠,٨٣	٠,٦٨	أسلوب المجاملة
٠,٨٨	٠,٨٦	٠,٨٦	٠,٨٦	٠,٨٧	٠,٧٣	أسلوب التجنب

جدول (٣) معاملات ثبات عبارات مناسبة ممارسة القيادات الأكاديمية لإدارة الصراع التنظيمي

معاملات جتمان الستة						
٦	٥	٤ التجزئة النصفية	٣ معامل ألفا	٢	١	
.	٠,٩٢	٠,٧٦	٠,٩٢	٠,٩٤	٠,٩٠	الجانب ككل
٠,٩٣	٠,٩٠	٠,٩٢	٠,٩٣	٠,٩٣	٠,٧٩	أسلوب التعاون
٠,٩٥	٠,٩١	٠,٨٨	٠,٩٠	٠,٩٢	٠,٧٧	أسلوب استخدام السلطة
٠,٩٢	٠,٨٩	٠,٩٠	٠,٩٢	٠,٩٢	٠,٧٨	أسلوب الحل الوسط
٠,٨٩	٠,٨٦	٠,٨٥	٠,٨٧	٠,٨٨	٠,٧٤	أسلوب المجاملة
٠,٩٤	٠,٩١	٠,٩٣	٠,٩١	٠,٩٣	٠,٧٨	أسلوب التجنب

يتضح من الجدولين السابقين تمتع الاستبانة بدرجة ثبات عالية، حيث أوضح (Caputo & Langher.2015) أن معامل الثبات يكون ممتازا إذا كان ٠,٩٠ فأكثر، وجيد

إذا كان بين ٠,٨٠ ، ٠,٩٠ ، ومقبول إذا كان بين ٠,٧٠ ، ٠,٨٠ ، ومشكوك فيه إذا كان بين ٠,٦٠ ، ٠,٧٠ ، وضعيف إذا كان أقل من ٠,٦٠ .

وقد أوصى (Tang&Cui. 2012)، بالاعتماد على (لامدا ٢) نظراً لأنها أقل تحيزاً تحت جميع الشروط. ومن الجدولين السابقين يتضح أن معامل الثبات للاستبانة (الواقع، المناسبة)، والذي لا يتأثر بأي شرط كان ممتازاً (٠,٩١٩ ، ٠,٩٤١).

ثانياً: الصدق:

استخدم الباحثان صدق المحكمين والاتساق الداخلي لحساب صدق الاستبانة على النحو التالي:

(أ) صدق المحكمين: وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وهذا يعد نوع من أنواع الصدق الظاهري، وذلك للحكم على مدى تمثيل العبارات للبعد الذي وضعت لقياسه، ووضع نسب اتفاق بين المحكمين ٨٠% للعبارات التي تشملها الاستبانة في صورته النهائية.

(ب) الاتساق الداخلي:

قام الباحثان بحساب معامل الارتباط بين درجات العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي

تنتمي إليه، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٤) معاملات ارتباط عبارات واقع ومناسبة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب التعاون) مع الدرجة الكلية للبعد

العبارات	معامل الارتباط مع الواقع	معامل الارتباط مع المناسبة
يعزز فكرة : أن الجميع في قارب واحد .	**٠,٩٤٤	**٠,٧٤٤
يهيئ مناخ لحل الصراع يسوده روح التعاون.	**٠,٨٩٥	**٠,٨٥٤
يلجأ إلى استشارة المختصين للتوصل إلى أفضل الوسائل لحل الصراع.	**٠,٩١٢	**٠,٨٩٦
يظهر اهتماماً وتفهماً متساويين لكل وجهات نظر أطراف الصراع .	**٠,٨٦١	**٠,٧٩٥
يعقد اجتماعات لمناقشة وجهات نظر أطراف الصراع .	**٠,٩٥٩	**٠,٨٦٨
يدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع مع الأطراف المتصارعة .	**٠,٨٩٣	**٠,٩٠٣
يتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى حلول ترضى الجميع .	**٠,٩٤٤	**٠,٨٥٦

جدول (٥) معاملات ارتباط عبارات واقع ومناسبة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب استخدام السلطة) مع الدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط مع الواقع	معامل الارتباط مع المناسبة	العبارات
٠,٢٦٦*	٠,٤٧٦**	يضع مصلحة العمل في سلم الأولويات عند حل الصراع .
٠,٦٢٠**	٠,٨٦١**	يتجاهل حاجات واتجاهات أطراف الصراع .
٠,٦٩١**	٠,٨٩٥**	يستخدم سلطاته لحل الصراع بالقوة .
٠,٤٣٧**	٠,٧٢٤**	يتبع اللوائح التنظيمية في إدارة الصراع .
٠,٧٣٠**	٠,٨٦١**	يطبق الإجراءات القانونية لحسم الصراع .
٠,٧٧٢**	٠,٨٩٤**	يستخدم العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها وتقدم تنازلات
٠,٦٢٤**	٠,٨٣٠**	يجبر أطراف الصراع على قبول وجهة نظره لحل الصراع أو الحد منه.

جدول (٦) معاملات ارتباط عبارات واقع ومناسبة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب الحل الوسط) مع الدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط مع الواقع	معامل الارتباط مع المناسبة	العبارات
٠,٧٢٨**	٠,٨٢٢**	يحاول أن يجد طريقاً للتوسط بين الأطراف المتصارعة .
٠,٨٨٥**	٠,٨٥٥**	يشجع سياسة الأخذ والعطاء للتوصل لحل الصراع.
٠,٧٢٩**	٠,٨٧٧**	يستخدم أسلوب المرونة لتكوين أرضية مشتركة لحسم الصراع .
٠,٥٧٥**	٠,٧٩٣**	يعتمد على التفاوض القائم على تقديم تنازلات من أطراف الصراع لحصول الاتفاق .
٠,٨٣٤**	٠,٧٥٤**	يسعى لتحقيق بعض رغبات كل أطراف الصراع قدر الإمكان
٠,٩٣٤**	٠,٧٩٧**	يقترح وجهات نظر متعددة تشمل حلولاً وبدائل تساعد في النهاية على تقريب وجهات نظر الأطراف المتصارعة .
٠,٨٧٢**	٠,٨٤٧**	يحاول التوصل إلى حل وسط فيه تسوية ترضى أطراف الصراع إلى حد كبير .

جدول (٧) معاملات ارتباط عبارات واقع ومناسبة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب المجاملة) مع الدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط مع الواقع	معامل الارتباط مع المناسبة	العبارات
٠,٦٨٦**	٠,٦٧٧**	يحاول المحافظة على علاقات جيدة مع جميع أطراف الصراع بغض النظر عن التوصل لحل الصراع من عدمه .
٠,٦٧٧**	٠,٨٥٩**	يحاول تهدئة مشاعر جميع أطراف الصراع ولو بدون إيجاد حل مناسب للصراع .
٠,٨١١**	٠,٧٣٢**	يستخدم عبارات فيها مجاملة كبيرة مع الأطراف المتصارعة لضبط النفس اللحظي .

***,٥٠٠	***,٧٦٢	يضع رغبات الأطراف المتصارعة في اعتباره الأول عند إدارة الصراع .
***,٨٥٤	***,٨٠٤	يظهر اهتمامًا بنقاط الاتفاق بين أطراف الصراع متغاضياً عن نقاط الاختلاف.
***,٧٥٥	*٠,٢٢١	يجامل أطراف الصراع على حساب مصلحة العمل.
***,٧٩٧	***,٨٣٧	يؤانم قراراته مع توجهات الأطراف المتصارعة لتقليل التوتر.

جدول (٨) معاملات ارتباط عبارات واقع ومناسبة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب التجنب) مع الدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط مع الواقع	معامل الارتباط مع المناسبة	العبارات
***,٧٦٦	***,٨٤٢	يتجاهل الصراع على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً .
***,٦٧٤	***,٧٤٦	يؤجل التعامل مع الصراع لحين توافر معلومات جديدة .
***,٧٨٨	***,٧٨٠	يبتعد عن الموضوعات المسببة للصراع .
***,٨٧٨	***,٩٢٧	يتغيب عن الاجتماعات التي تشمل أطرافاً متصارعة .
*٠,٣٣١	***,٩٤٢	يتجنب جلب أية إزعاجات لنفسه .
***,٧٤٧	***,٤٤٧	يتجنب اتخاذ موقف يزيد من حدة الصراع.
***,٧٦٦	***,٨٩٦	يترك مشاكل الصراع للأطراف المختلفة لتجد لها حلاً .

يتضح من جداول معاملات الارتباط السابقة وجود ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية

للبعد الذي تنتمي إليه مما يعني اتساق العبارات مع أبعادها في قياس ما يقيسه البعد.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

استخدم الباحثان، معاملات جيتمان ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من الخصائص

السيكومترية للاستبانة، واختبار "ت" لعينة واحدة وتحليل التباين متعدد المتغيرات للإجابة عن أسئلة البحث.

نتائج البحث ومناقشتها :

السؤال الثاني :

ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لأساليب إدارة

الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد

درجة الممارسة لكل عبارة ولأسلوب ككل كالتالي :

أولاً: أسلوب التعاون:

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب كالتالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات أسلوب التعاون

الترتيب	العـــــــــــــــــبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	يعقد اجتماعات لمناقشة وجهات نظر أطراف الصراع .	٣,٥٥	١,٠٤	غالباً
٢	يظهر اهتماماً وتفهماً متساويين لكل وجهات نظر أطراف الصراع .	٣,٥٢	١,٠٩	غالباً
٣	يدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع مع الأطراف المتصارعة .	٣,٣٦	١,١٢	أحياناً
٤	يهيئ مناخ لحل الصراع يسوده روح التعاون .	٣,٣٤	٠,٩٤	أحياناً
٥	يعزز فكرة : أن الجميع في قارب واحد .	٣,٢٢	١,١١	أحياناً
٦	يلجأ إلى استشارة المختصين للتوصل إلى أفضل الوسائل لحل الصراع.	٣,١٦	١,٣٣	أحياناً
٧	يتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى حلول ترضى الجميع .	٣,١٣	١,٠٠	أحياناً
المتوسط الحسابي العام للأسلوب: (٣,٣٣)				أحياناً

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب بلغ (٣,٣٣) من أصل (٥) درجات، وهذا يشير إلى أن القيادات الأكاديمية يمارسون أحياناً أسلوب التعاون عند إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد البحث، وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع نتائج دراسة كل من : ريفيلا (١٩٨٤، Revilla) وعبانية (١٩٩٦) وحيدر (١٩٩٧) حيث كانت ممارسة أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي ذات تقييم متأخر من وجهة نظر عينة تلك الدراسات، في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من : هنكن وكيستون ودي (٢٠٠٠، Henkin&Cistone&Dee) والمومني (٢٠٠٣) والخالدي (٢٠٠٨) وعسيري (٢٠١٦) حيث كان هذا الأسلوب الأعلى تقيماً من حيث الممارسة ، وربما كان هذا التباين بين هذه الدراسات في تقدير ممارسة هذا الأسلوب ناتج عن الاختلاف في البيئة التنظيمية وثقافتها ومستوى العلاقات التبادلية والتعاونية بين أطراف هذه البيئة، كما يتضح من الجدول نفسه أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد البحث حول عبارات هذا الأسلوب تراوحت ما بين (٣,١٣_٣,٥٥) درجة من أصل (٥) درجات، وهذا يدل على أن كل العبارات المضمنة في هذا الأسلوب تقع ما بين درجتَي (أحياناً) و (غالباً) من الممارسة من وجهة نظر أفراد البحث، ومن بين أقل العبارات ممارسة ضمن هذا الأسلوب من وجهة نظر أفراد البحث؛ جاءت كل من:

ـ يلجأ إلى استشارة المختصين للتوصل إلى أفضل الوسائل لحل الصراع.

ـ يتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى حلول ترضي الجميع.

ثانياً: أسلوب استخدام السلطة:

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب كالتالي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعببارات أسلوب استخدام السلطة

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	يضع مصلحة العمل في سلم الأولويات عند حل الصراع.	٤,٠٧	٠,٨٢	غالباً
٢	يتبع اللوائح التنظيمية في إدارة الصراع .	٣,٨٢	٠,٩٢	غالباً
٣	يطبق الإجراءات القانونية لحسم الصراع .	٣,٢٧	١,٠٠	أحياناً
٤	يتجاهل حاجات واتجاهات أطراف الصراع .	٢,٦٤	١,٠٦	أحياناً
٥	يستخدم سلطاته لحل الصراع بالقوة .	٢,٦٤	١,٢٨	أحياناً
٦	يجبر أطراف الصراع على قبول وجهة نظره لحل الصراع أو الحد منه.	٢,٥٧	٠,٩٥	نادراً
٧	يستخدم العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها وتقدم تنازلات	٢,٥٠	١,٠٠	نادراً
المتوسط الحسابي العام للأسلوب:		(٣,٠٧)	أحياناً	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب بلغ (٣,٠٧) من أصل (٥) درجات، وهذا يشير إلى أن القيادات الأكاديمية يمارسون أحياناً أسلوب استخدام السلطة عند إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد البحث، وكذلك يتضح من الجدول نفسه أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد البحث حول عبارات هذا الأسلوب تراوحت ما بين (٢,٥٠-٤,٠٧) درجة من أصل (٥) درجات، وهذا يدل على أن كل العبارات المضمنة في هذا الأسلوب تقع ما بين درجتَي (نادراً) و (غالباً) من الممارسة من وجهة نظر أفراد البحث، ومن بين أقل العبارات ممارسة ضمن هذا الأسلوب من وجهة نظر أفراد البحث؛ جاءت كل من:

ـ يجبر أطراف الصراع على قبول وجهة نظره لحل الصراع أو الحد منه.

ـ يستخدم العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها وتقدم تنازلات.

ثالثاً: أسلوب الحل الوسط:

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب كالتالي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعببارات أسلوب الحل الوسط

الترتيب	العـــــــــبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	يقترح وجهات نظر متعددة تشمل حلولاً وبدائل تساعد في النهاية على تقريب وجهات نظر الأطراف المتصارعة .	٣,٥٢	١,١١	غالباً
٢	يحاول التوصل إلى حل وسط فيه تسوية ترضى أطراف الصراع إلى حد كبير .	٣,٥١	٠,٨٧	غالباً
٣	يستخدم أسلوب المرونة لتكوين أرضية مشتركة لحسم الصراع .	٣,٤٩	١,١٩	غالباً
٤	يشجع سياسة الأخذ والعطاء للتوصل لحل الصراع .	٣,٤٤	٠,٨٤	غالباً
٥	يحاول أن يجد طريقاً للتوسط بين الأطراف المتصارعة .	٣,٤٣	٠,٨٧	غالباً
٦	يسعى لتحقيق بعض رغبات كل أطراف الصراع قدر الإمكان	٣,٤١	١,٠٧	غالباً
٧	يعتمد على التفاوض القائم على تقديم تنازلات من أطراف الصراع لحصول الاتفاق .	٣,٣٦	٠,٩٧	أحياناً
المتوسط الحسابي العام للأسلوب: (٣,٤٦)				غالباً

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب بلغ (٣,٤٦) من أصل (٥) درجات، وهذا يُشير إلى أن القيادات الأكاديمية غالباً ما يمارسون أسلوب الحل الوسط عند إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد البحث، وكذلك يتضح من الجدول نفسه أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد البحث حول عبارات هذا الأسلوب تراوحت ما بين (٣,٣٦_٣,٥٢) درجة من أصل (٥) درجات، وهذا يدل على أن كل العبارات المضمنة في هذا الأسلوب تقع ما بين درجتَي (أحياناً) و (غالباً) من الممارسة من وجهة نظر أفراد البحث، ومن بين أقل العبارات ممارسة ضمن هذا الأسلوب من وجهة نظر أفراد البحث؛ جاءت كل من:

- يسعى لتحقيق بعض رغبات كل أطراف الصراع قدر الإمكان.

- يعتمد على التفاوض القائم على تقديم تنازلات من أطراف الصراع لحصول الاتفاق .

رابعاً: أسلوب المجاملة:

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب كالتالي:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعببارات أسلوب المجاملة

الترتيب	العـــــــــبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	يحاول المحافظة على علاقات جيدة مع جميع أطراف الصراع بغض النظر عن التوصل لحل الصراع من عدمه.	٤,١٤	٠,٨٠	غالباً
٢	يستخدم عبارات فيها مجاملة كبيرة مع الأطراف المتصارعة لضبط النفس اللحظي .	٤,١٠	٠,٧٨	غالباً
٣	يحاول تهدئة مشاعر جميع أطراف الصراع ولو بدون إيجاد حل مناسب للصراع .	٣,٨٨	١,٠٤	غالباً
٤	يظهر اهتماماً بنقاط الاتفاق بين أطراف الصراع متغاضياً عن نقاط الاختلاف.	٣,٤٨	٠,٨٥	غالباً
٥	يضع رغبات الأطراف المتصارعة في اعتباره الأول عند إدارة الصراع .	٣,٣٤	١,٠١	أحياناً
٦	يوافق قراراته مع توجهات الأطراف المتصارعة لتقليل التوتر.	٣,١٨	١,٠٢	أحياناً
٧	يجامل أطراف الصراع على حساب مصلحة العمل.	٢,٣٠	١,٠٣	نادراً
المتوسط الحسابي العام للأسلوب: (٣,٤٩)				غالباً

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب بلغ (٣,٤٩) من أصل (٥) درجات، وهذا يُشير إلى أن القيادات الأكاديمية غالباً ما يمارسون أسلوب المجاملة عند إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد البحث، وبهذه النتيجة يكون هذا الأسلوب هو أعلى الأساليب ممارسة من وجهة نظر أفراد البحث، وتفسر هذه النتيجة بميل القيادات الأكاديمية ربما إلى المحافظة على علاقات ودية مع جميع أعضاء هيئة التدريس خصوصاً أن بقاؤهم في مراكزهم الوظيفية محدود الزمن وعن انقضائه سيعودون إلى صف زملائهم أعضاء هيئة التدريس تاركين تلك المناصب ليشغلها غيرهم في دوران وظيفي معتاد، واتفقت هذه النتيجة مع ما كشفت عنه دراسة عسيري (٢٠١٦) حيث كان أسلوب المجاملة الأعلى تقييماً من حيث الممارسة من وجهة نظر عينتها، ويتضح كذلك من الجدول نفسه أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد البحث حول عبارات هذا الأسلوب تراوحت ما بين (٢,٣٠_٤,١٤) درجة من أصل (٥) درجات، وهذا يدل على أن كل العبارات المضمنة في

هذا الأسلوب تقع ما بين درجتَي (نادرا) و (غالبا) من الممارسة من وجهة نظر أفراد البحث، ومن بين أقل العبارات ممارسة ضمن هذا الأسلوب من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ جاءت كل من :

- يوائم قراراته مع توجهات الأطراف المتصارعة لتقليل التوتر.

- يجمال أطراف الصراع على حساب مصلحة العمل.

خامسًا: أسلوب التجنب:

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب كالتالي:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعببارات أسلوب التجنب

الترتيب	العـــــــــبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	يبتعد عن الموضوعات المسببة للصراع .	٣,٤٨	١,٠٩	غالبا
٢	يتجنب اتخاذ موقف يزيد من حدة الصراع .	٣,٤٥	١,٠٠	غالبا
٣	يتجاهل الصراع على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً.	٣,٠٠	١,٢٩	أحيانا
٤	يتجنب جلب أية إزعاجات لنفسه .	٢,٨٠	١,٣٧	أحيانا
٥	يؤجل التعامل مع الصراع لحين توافر معلومات جديدة .	٢,٧٧	١,١٦	أحيانا
٦	يترك مشاكل الصراع للأطراف المختلفة لتجد لها حلاً .	٢,٥٢	١,١٣	نادرا
٧	ينغيب عن الاجتماعات التي تشمل أطرافاً متصارعة.	٢,٢٣	١,١٠	نادرا
المتوسط الحسابي العام للأسلوب: (٢,٨٩)				أحيانا

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب بلغ (٢,٨٩) من أصل (٥) درجات، وهذا يشير إلى أن القيادات الأكاديمية يمارسون أحياناً أسلوب التجنب عند إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد البحث، وبهذه النتيجة كان أسلوب التجنب من أقل الأساليب ممارسة من وجهة نظر أفراد البحث، ولعل هذا يُفسر بإيجابية القيادات الأكاديمية على أية حال في تعاطيهم مع الصراع التنظيمي وعدم تغافلهم عنه أو تجنبهم عن إدارته، وهنا اتفقت هذه النتيجة مع دراسة هنكن وكيستون ودي (Henkin&Cistone&Dee، ٢٠٠٠) ودراسة عسيري (٢٠١٦)؛ حيث أشارت نتائجهما

إلى أن أسلوب التجنب كان من أقل الأساليب ممارسةً من قبل القيادات من وجهة نظر عينة الدراساتين، كما يتضح من الجدول نفسه أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد البحث حول عبارات هذا الأسلوب تراوحت ما بين (٢,٢٣_٣,٤٨) درجة من أصل (٥) درجات، وهذا يدل على أن كل العبارات المضمنة في هذا الأسلوب تقع ما بين درجتَي (نادرا) و (غالبا) من الممارسة من وجهة نظر أفراد البحث، ومن بين أقل العبارات ممارسة ضمن هذا الأسلوب من وجهة نظر أفراد البحث؛ جاءت كل من :

- يترك مشاكل الصراع للأطراف المختلفة لتجد لها حلاً .
- يتغيب عن الاجتماعات التي تشمل أطرافاً متصارعة .

السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد البحث حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، الجنسية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحثان تحليل التباين، واختبار "ت"، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٤) نتائج تحليل التباين للفروق في استجابات أفراد البحث لواقع ممارسة إدارة الصراع التنظيمي في ضوء الرتبة العلمية

المتغيرات التابعة ومصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف	مستوى الدلالة
أسلوب التعاون	٦,٢٤	٢,٠٠	٣,١٢	٣,٥٦	٠,٠٤
	٣٥,٩٢	٤١,٠٠	٠,٨٨		
أسلوب استخدام السلطة	١,٣٣	٢,٠٠	٠,٦٧	١,٩١	غير دالة
	١٤,٢٨	٤١,٠٠	٠,٣٥		
أسلوب الحل الوسط	١,٨٤	٢,٠٠	٠,٩٢	١,٥٣	غير دالة
	٢٤,٥٦	٤١,٠٠	٠,٦٠		
أسلوب المجاملة	٢,٩٦	٢,٠٠	١,٤٨	٤,٣٠	٠,٠٢
	١٤,١٢	٤١,٠٠	٠,٣٤		
أسلوب التجنب	٢,٦٨	٢,٠٠	١,٣٤	١,٩١	غير دالة
	٢٨,٧٦	٤١,٠٠	٠,٧٠		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في تقييم واقع ممارسة أسلوب التعاون وأسلوب المجاملة ترجع للرتبة العلمية، ولتحديد اتجاه الفروق استخدم الباحثان المقارنات المتعددة للمتوسطات باستخدام LSD، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٥) المقارنات المتعددة للفروق في أسلوب التعاون والمجاملة في ضوء الرتبة العلمية

المتغيرات التابعة	مصدر الفروق	فروق المتوسط	الدالة
أسلوب التعاون	استاذ	أستاذ مشارك	-٨٠٥٧٦* ٠,٠١
		أستاذ مساعد	-٠,٦٢ غير دال
	أستاذ مشارك	استاذ	-٨٠٥٧٦* ٠,٠١
		أستاذ مساعد	-٠,١٩ غير دال
	أستاذ مساعد	استاذ	-٠,٦٢ غير دال
		أستاذ مشارك	-٠,١٩ غير دال
أسلوب المجاملة	استاذ	أستاذ مشارك	-٤٥٢٨٠* ٠,٠٢
		أستاذ مساعد	-٠,١٩ غير دال
	أستاذ مشارك	استاذ	-٤٥٢٨٠* ٠,٠٢
		أستاذ مساعد	-٦٤٥٥٤* ٠,٠٢
	أستاذ مساعد	استاذ	-٠,١٩ غير دال
		أستاذ مشارك	-٦٤٥٥٤* ٠,٠٢

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في واقع ممارسة أسلوب التعاون والمجاملة بين الأساتذة والأساتذة المشاركين لصالح الأساتذة المشاركين، ووجود فروق بين الأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين في واقع أسلوب المجاملة لصالح الأساتذة المشاركين. وتفسر هذه النتيجة بأن هذه الشريحة من أعضاء هيئة التدريس ربما هي الأكثر قرباً من القيادات الأكاديمية وبالتالي ازدادت قدرتها على التقييم والتمييز بين الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي ، ولقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عابنة (١٩٩٦) من نتائج حيث أكدت وجود فروق في تقييم واقع ممارسة إدارة الصراع التنظيمي تبعاً للاختلاف في متغير الرتبة التعليمية .

جدول (١٦) الفروق في تقييم واقع ممارسة إدارة الصراع التنظيمي في ضوء الجنسية

المتغيرات التابعة	الجنسية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	الدالة
أسلوب التعاون	سعودي	٢٨,٠٠	٣,٧٣	١,١٤	١,٤٨	غير دالة
	غير سعودي	١٦,٠٠	٣,٢٨	٠,٥٧		
أسلوب استخدام السلطة	سعودي	٢٨,٠٠	٣,٠٧	٠,٦١	صفر	غير دالة
	غير سعودي	١٦,٠٠	٣,٠٧	٠,٦٠		
أسلوب الحل الوسط	سعودي	٢٨,٠٠	٣,٥٤	٠,٨٠	٠,١٠٨	غير دالة
	غير سعودي	١٦,٠٠	٣,٥١	٠,٧٨		
أسلوب المجاملة	سعودي	٢٨,٠٠	٣,٤٦	٠,٦٧	٠,٥٥٧	غير دالة
	غير سعودي	١٦,٠٠	٣,٣٥	٠,٥٨		
أسلوب التجنب	سعودي	٢٨,٠٠	٢,٩٣	٠,٩٣	٠,٣٦٣	غير دالة
	غير سعودي	١٦,٠٠	٢,٨٣	٠,٧٣		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق بين السعوديين وغير السعوديين في تقييم واقع ممارسة إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية

السؤال الرابع:

ما الأساليب المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد درجة المناسبة لكل عبارة وللأسلوب ككل كالتالي :

أولاً: أسلوب التعاون:

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب كالتالي:

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة المناسبة لعببارات أسلوب التعاون

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المناسبة
١	يهيئ مناخ لحل الصراع يسوده روح التعاون .	٤,٥٩	٠,٥٨	مناسب بدرجة كبيرة
٢	يدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع مع الأطراف المتصارعة .	٤,٥٥	٠,٧٩	مناسب بدرجة كبيرة
٣	يعزز فكرة : أن الجميع في قارب واحد .	٤,٥٢	٠,٧٦	مناسب بدرجة كبيرة
٤	يلجأ إلى استشارة المختصين للتوصل إلى أفضل الوسائل لحل الصراع.	٤,٤٨	٠,٧٣	مناسب بدرجة كبيرة
٥	يتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى حلول ترضى الجميع .	٤,٤٨	٠,٧٠	مناسب بدرجة كبيرة
٦	يظهر اهتماماً وتفهماً متساويين لكل وجهات نظر أطراف الصراع .	٤,٤٣	١,٠٠	مناسب بدرجة كبيرة
٧	يعقد اجتماعات لمناقشة وجهات نظر أطراف الصراع .	٤,٤٣	٠,٧٩	مناسب بدرجة كبيرة
المتوسط الحسابي العام للأسلوب: (٤,٥٠)				مناسب بدرجة كبيرة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب بلغ (٤,٥٠) من أصل (٥) درجات، وهذا يُشير إلى أن أفراد البحث يرون أن استخدام أسلوب التعاون مناسب بدرجة كبيرة لإدارة الصراع التنظيمي من قبل القيادات الأكاديمية، وهو بهذه النتيجة كان الأعلى من

حيث تقييم درجة مناسبته لإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد البحث، ولعل ذلك نتيجة لإدراكهم أهمية تعاون القيادات الأكاديمية معهم لحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم أثناء العمل الأكاديمي والأثر الإيجابي الذي يتركه ذلك التعاون على مخرجات الصراع التنظيمي، هذا بالإضافة إلى شعورهم بقدرة القيادات الأكاديمية وما يمتلكونه من خبرات وصلاحيات كافية لتوجيه هذه الصراعات نحو الاتجاه الصحيح والمفيد لكل الأطراف وللمؤسسة بشكل عام، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت لها دراسة هنكن وكيستون ودي (Henkin&Cistone&Dee، ٢٠٠٠) حيث كان أسلوب التعاون الأعلى مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث ، وكذلك يتضح من الجدول نفسه أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد البحث حول عبارات هذا الأسلوب تراوحت ما بين (٤,٥٩_٤,٤٣) درجة من أصل (٥) درجات، وهذا يدل على أن كل العبارات المضمنة في هذا الأسلوب تقع ضمن درجة (مناسبة بدرجة كبيرة) من وجهة نظر أفراد البحث.

ثانيًا: أسلوب استخدام السلطة:

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب كالتالي:
جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة المناسبة لعببارات أسلوب استخدام السلطة

الترتيب	العـــــــــــــــــبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المناسبة
١	يضع مصلحة العمل في سلم الأولويات عند حل الصراع .	٤,١٦	٠,٨٩	مناسب
٢	يتبع اللوائح التنظيمية في إدارة الصراع .	٣,٩٨	٠,٩٠	مناسب
٣	يطبق الإجراءات القانونية لحسم الصراع .	٣,٦٤	١,١٦	مناسب
٤	يستخدم العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها وتقدم تنازلات	٣,١٦	١,٣٦	مناسب إلى حد ما
٥	يجبر أطراف الصراع على قبول وجهة نظره لحل الصراع أو الحد منه.	٢,٨٦	١,٥٦	مناسب إلى حد ما
٦	يستخدم سلطاته لحل الصراع بالقوة .	٢,٦٦	١,٦٤	مناسب إلى حد ما
٧	يتجاهل حاجات واتجاهات أطراف الصراع .	٢,٥٨	١,٦٣	غير مناسب إلى حد ما
		المتوسط الحسابي العام للأسلوب: (٣,٢٩)		
		مناسب إلى حد ما		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب بلغ (٣,٢٩) من أصل (٥) درجات، وهذا يُشير إلى أن أفراد البحث يرون أن استخدام أسلوب استخدام السلطة مناسب إلى حد ما لإدارة الصراع التنظيمي من قبل القيادات الأكاديمية، وكذلك يتضح من الجدول نفسه أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد البحث حول عبارات هذا الأسلوب تراوحت ما بين (٢,٥٨_٤,١٦) درجة من أصل (٥) درجات، وهذا يدل على أن كل العبارات المضمنة في هذا الأسلوب تقع ما بين درجتين (غير مناسب إلى حد ما) و (مناسب) من وجهة نظر أفراد البحث، ومن بين أقل العبارات مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي ضمن هذا الأسلوب من وجهة نظر أفراد البحث؛ جاءت كل من :

- يستخدم سلطاته لحل الصراع بالقوة .

- يتجاهل حاجات واتجاهات أطراف الصراع .

ثالثاً: أسلوب الحل الوسط:

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب كالتالي:

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة المناسبة لعببارات أسلوب الحل الوسط

الترتيب	العـــــــــبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المناسبة
١	يقترح وجهات نظر متعدد تشمل حلولاً وبدائل تساعد في النهاية على تقريب وجهات نظر الأطراف المتصارعة .	٤,٥٠	٠,٧٠	مناسب بدرجة كبيرة
٢	يستخدم أسلوب المرونة لتكوين أرضية مشتركة لحسم الصراع .	٤,٤٨	٠,٨٢	مناسب بدرجة كبيرة
٣	يحاول التوصل إلى حل وسط فيه تسوية ترضى أطراف الصراع إلى حد كبير .	٤,٤٨	٠,٧٠	مناسب بدرجة كبيرة
٤	يحاول أن يجد طريقاً للوسط بين الأطراف المتصارعة .	٤,٤٥	٠,٧٣	مناسب بدرجة كبيرة
٥	يشجع سياسة الأخذ والعطاء للتوصل لحل الصراع .	٤,٤٣	٠,٧٦	مناسب بدرجة كبيرة
٦	يسعى لتحقيق بعض رغبات كل أطراف الصراع قدر الإمكان	٤,١٨	٠,٨٥	مناسب
٧	يعتمد على التفاوض القائم على تقديم تنازلات من أطراف الصراع لحصول الاتفاق .	٤,١١	٠,٩٧	مناسب
المتوسط الحسابي العام للأسلوب:		(٤,٣٨)		
		مناسب بدرجة كبيرة		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب بلغ (٤,٣٨) من أصل (٥) درجات، وهذا يُشير إلى أن أفراد البحث يرون أن استخدام أسلوب الحل الوسط مناسب بدرجة كبيرة لإدارة الصراع التنظيمي من قبل القيادات الأكاديمية، وكذلك يتضح من الجدول نفسه أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد البحث حول عبارات هذا الأسلوب تراوحت ما بين (٤,١١_٤,٥٠) درجة من أصل (٥) درجات، وهذا يدل على أن كل العبارات المضمنة في هذا الأسلوب تقع ما بين درجتَي (مناسب) و (مناسب بدرجة كبيرة) من وجهة نظر أفراد البحث، ومن بين أقل العبارات مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي ضمن هذا الأسلوب من وجهة نظر أفراد البحث؛ جاءت كل من:

- يسعى لتحقيق بعض رغبات كل أطراف الصراع قدر الإمكان.
 - يعتمد على التفاوض القائم على تقديم تنازلات من أطراف الصراع لحصول الاتفاق .
- رابعاً: أسلوب المجاملة:

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب كالتالي:
جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة المناسبة لعبارات أسلوب المجاملة

الترتيب	العـــــــــبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المناسبة
١	يستخدم عبارات فيها مجاملة كبيرة مع الأطراف المتصارعة لضبط النفس اللحظي .	٣,٤٣	١,٠٧	مناسب
٢	يحاول المحافظة على علاقات جيدة مع جميع أطراف الصراع بغض النظر عن التوصل لحل الصراع من عدمه .	٣,٣٢	١,٣١	مناسب إلى حد ما
٣	يظهر اهتماماً بنقاط الاتفاق بين أطراف الصراع متغاضياً عن نقاط الاختلاف.	٣,٢٣	١,٢١	مناسب إلى حد ما
٤	يوافق قراراته مع توجهات الأطراف المتصارعة لتقليل التوتر.	٣,٢٠	١,٢١	مناسب إلى حد ما
٥	يضع رغبات الأطراف المتصارعة في اعتباره الأول عند إدارة الصراع .	٣,١١	١,٠٥	مناسب إلى حد ما
٦	يحاول تهدئة مشاعر جميع أطراف الصراع ولو بدون إيجاد حل مناسب للصراع.	٢,٥٧	١,٣٦	غير مناسب إلى حد ما
٧	يجامل أطراف الصراع على حساب مصلحة العمل.	١,٦	١,٥٦	غير مناسب تماماً
المتوسط الحسابي العام للأسلوب: (٢,٩٢)				غير مناسب إلى حد ما

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب بلغ (٢,٩٢) من أصل (٥) درجات، وهذا يُشير إلى أن أفراد البحث يرون أن استخدام أسلوب المجاملة غير مناسب إلى حد ما لإدارة الصراع التنظيمي من قبل القيادات الأكاديمية، وكذلك يتضح من الجدول نفسه أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد البحث حول عبارات هذا الأسلوب تراوحت ما بين (١,٦_٣,٤٣) درجة من أصل (٥) درجات، وهذا يدل على أن كل العبارات المضمنة في هذا الأسلوب تقع ما بين درجتين (غير مناسب تماماً) و (مناسب) من وجهة نظر أفراد البحث، ومن بين أقل العبارات مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي ضمن هذا الأسلوب من وجهة نظر أفراد البحث؛ جاءت كل من:

- يحاول تهدئة مشاعر جميع أطراف الصراع ولو بدون إيجاد حل مناسب للصراع.

- يجمال أطراف الصراع على حساب مصلحة العمل.

خامساً: أسلوب التجنب:

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب كالتالي:

جدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة المناسبة لعببارات أسلوب التجنب

الترتيب	العـبـارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المناسبة
١	يتجنب اتخاذ موقف يزيد من حدة الصراع .	٣,٥٦	١,١٢	مناسب
٢	يؤجل التعامل مع الصراع لحين توافر معلومات جديدة .	٣,٤٣	١,٠٢	مناسب
٣	يبتعد عن الموضوعات المسببة للصراع .	٢,٦٤	١,٣٥	مناسب إلى حد ما
٤	يتجاهل الصراع على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً .	٢,٢٠	١,٤٢	غير مناسب إلى حد ما
٥	يترك مشاكل الصراع للأطراف المختلفة لتجد لها حلاً .	٢,١٧	١,٥٢	غير مناسب إلى حد ما
٦	يتغيب عن الاجتماعات التي تشمل أطرافاً متصارعة .	٢,١٥	١,٤٨	غير مناسب إلى حد ما
٧	يتجنب جلب أية إزعاجات لنفسه .	٢,٠١	١,٥١	غير مناسب إلى حد ما
المتوسط الحسابي العام للأسلوب: (٢,٥٩)				غير مناسب إلى حد ما

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد البحث لعبارات هذا الأسلوب بلغ (٢,٥٩)

من أصل (٥) درجات، وهذا يُشير إلى أن أفراد البحث يرون أن استخدام أسلوب التجنب غير

مناسب إلى حد ما لإدارة الصراع التنظيمي من قبل القيادات الأكاديمية، وبهذه النتيجة كان هذا الأسلوب هو الأقل مناسبة من بين بقية الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد البحث، ربما لما يعتقدونه من تأثير سلبي لهذا الأسلوب على البيئة العملية وعلى النتائج التنظيمية وعلى العلاقات الشخصية داخل القسم والكلية، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة هنكن وكيستون ودي (Henkin&Cistone&Dee، ٢٠٠٠) حيث كان هذا الأسلوب أقل الأساليب تفضيلاً لإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، وكذلك يتضح من الجدول نفسه أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد البحث حول عبارات هذا الأسلوب تراوحت ما بين (٢,٠١_٣,٥٦) درجة من أصل (٥) درجات، وهذا يدل على أن كل العبارات المضمنة في هذا الأسلوب تقع ما بين درجتين (غير مناسب إلى حد ما) و (مناسب) من وجهة نظر أفراد البحث، ومن بين أقل العبارات مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي ضمن هذا الأسلوب من وجهة نظر أفراد البحث؛ جاءت كل من :

- يتغيب عن الاجتماعات التي تشمل أطرافاً متصارعة .
- يتجنب جلب أية إزعاجات لنفسه .

ملخص النتائج:

- ١- أن أعلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي ممارسة من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أسلوب المجاملة، يليه أسلوب الحل الوسط، ثم أسلوب التعاون، في حين جاء أسلوب استخدام السلطة ويتبعه أسلوب التجنب الأقل ممارسة من وجهة نظرهم.
- ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد البحث حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعود للاختلاف في متغير الرتبة العلمية لصالح الأساتذة المشاركين فيما يخص أسلوبي التعاون والمجاملة بخلاف الأساليب الأخرى، فيما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد البحث حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعود للاختلاف في متغيرات: الجنسية.
- ٣- أن أعلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي مناسبة للاستخدام من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أسلوب التعاون،

يليه أسلوب الحل الوسط، ثم أسلوب استخدام السلطة، في حين جاء أسلوب المجاملة ويتبعه أسلوب التجنب الأقل مناسبة من وجهة نظرهم.

التوصيات:

- ١- تثقيف المجتمع الأكاديمي بالحالة الصحية التي يخلفها الصراع التنظيمي الإيجابي في بيئة العمل ومنها دفع الجميع نحو التنافس المحمود .
- ٢- توجيه القيادات الأكاديمية إلى ضرورة تبني منهج الشفافية والحيادية عند إدارة الصراع التنظيمي.
- ٣- تأهيل القيادات الأكاديمية بمختلف الوسائل المناسبة وتزويدهم بمهارات إدارة الصراع التنظيمي مع إعطاء قيمة عليا لأسلوب التعاون كأحد الأساليب المناسبة لذلك بحسب ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة.
- ٤- تأهيل أعضاء هيئة التدريس على كيفية الاستثمار الأمثل لحالات الصراع التنظيمي الذي تتشكل بينهم بشكل طبيعي؛ وذلك من خلال ورش العمل والبرامج التدريبية واللقاءات المفتوحة .

المقترحات:

- ١- إجراء دراسات مماثلة على عينة أكبر ممثلة للكليات الأخرى في نفس الجامعة مع التعرف على أثر متغير الكلية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- ٢- إجراء دراسات مماثلة للتعرف على أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس.
- ٣- إجراء دراسات مماثلة على كليات أهلية ربحية مع دراسة الفروق بينها وبين الحكومية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

المراجع والهوامش العربية

- ١- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد (٢٠٠٥): "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، عمان- الأردن، دار المسيرة.
- ٢- زياد المعشر (٢٠٠٥): "الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات الرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجزء الثاني، العدد الأول، الأردن.
- ٣- عمر الشريف، أسامة عبد العليم (٢٠٠٩): "المداخل الإدارية الحديثة في التعليم"، عمان- الأردن، دار المناهج.
- ٤- محمد الصيرفي (٢٠٠٧): "السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية"، الإسكندرية- مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- ٥- المملكة العربية السعودية، جامعة الملك خالد، الموقع الإلكتروني لكلية التربية، عن الكلية.
[http:// education.kku.edu.sa](http://education.kku.edu.sa)
- ٦- محمود العميان (٢٠٠٢): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان- الأردن، دار وائل للنشر.
- ٧- ناصر محمد العديلي (١٩٩٥): "السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلى مقارن"، الرياض- المملكة العربية السعودية، منشورات معهد الإدارة العامة.
- ٨- سوزان محمد المهدي، حسام إسماعيل هببة (٢٠٠٠): "استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية- التربية وعلم النفس، جامعة عين شمس- مصر، الجزء الرابع، العدد الرابع والعشرون، القاهرة.
- ٩- عبد الحميد كشلاف (٢٠٠٩): "مفهوم الصراع وطبيعته".
[http:// hrdiscussion.com/hr3919.htm1](http://hrdiscussion.com/hr3919.htm1)
- ١٠- أحمد زكى بدوى (١٩٩٣): "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، بيروت- لبنان، مكتبة لبنان.
- ١١- عادل الجندي (١٩٩٨): "استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث التغيير والتطوير داخل النظام المدرسي"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، الجزء الثاني، العدد الثاني والعشرون، القاهرة- مصر، مكتبة زهراء الشرق.
- ١٢- سعيد محمد عبابنة (١٩٩٦): "أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

- ١٣- عاطف القرعان (١٩٩٦): "إدارة الصراع: دراسة استطلاعية لآراء المرؤوسين لأساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم ونتائجها الإيجابية في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٤- معالي فهمي حيدر (١٩٩٧): "إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات المصرية: دراسة تحليلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر.
- ١٥- واصل جميل المومني (٢٠٠٣): "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، الأردن.
- ١٦- أحمد الخالدي (٢٠٠٨ م) : "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ١٧- مفرح على عسيري (٢٠١٦): "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية بأبها: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- ١٨- القرآن الكريم: سورة هود، الآية (١١٨).
- ١٩- يحي موسى صفحي (٢٠١١) "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة.
- ٢٠- عطية مصلح، عودة مشاركة (٢٠١٦): "الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد الخامس، فلسطين.
- ٢١- كامل محمد المغربي (٢٠٠٤): "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، عمان- الأردن، دار الفكر.
- ٢٢- حسين عارف (٢٠٠١): "السلوك التنظيمي"، عمان- الأردن، دار يافا.
- ٢٣- محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٣): "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، ط ٤، عمان- الأردن، دار الشروق.
- ٢٤- خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود (٢٠٠٧): "نظرية المنظمة"، عمان- الأردن، دار المسيرة.
- ٢٥- أمل محمود العبيدي (٢٠٠٨): "استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد التاسع والستون، العراق.

- ٢٦- ليث عبد الله القهوي (٢٠١٥): "أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الأردن.
- ٢٧- سلامة عبدالعظيم حسين (٢٠٠٤): "اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفاعلة"، عمان- الأردن، دار الفكر.
- ٢٨- يوسف مصطفى (٢٠٠٥): "الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد"، عمان- الأردن، دار الفكر العربي.
- ٢٩- شاكرك الخشالي (٢٠٠٤): "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على احساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع، العدد الأول، الأردن.
- ٣٠- أحمد مصطفى (٢٠٠٠): "إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة"، القاهرة- مصر، دار النهضة العربية.
- ٣١- محمد العمارة (١٩٩٩): "مبادئ الإدارة المدرسية"، عمان- الأردن، دار المسيرة.
- ٣٢- السجلات الإلكترونية لكلية التربية (١٤٣٨)، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

المراجع والهوامش الاجنبية

- 1-Carter,McNamara.(2008): "Basics of ConflictManagement", available online at this site: <http://managementthelp.org/intprsnl/basics.htm>. -
- 2- Greenberg, J., & Baron, R. A(2003): "Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work", (8thed), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- 3-David,Thenuwara Gamage.(2006): "Professional development for leaders and managers of self – governing schools", available online at this site: <http://books.google.com.eg/books?=LZrwcgdgFQQ&printsec=frontcover#PPA259.M1>.
- 4-Revilla,Vincenne Maria(1984): "Conflict Management Styles of Men and woman administrators in Higher Education", Dissertation Abstract International, 54 , 06.
- 5-Oloughlin ,Linda Jean(1993): "Astudy of the Iimpact of Conflict management Training on Perceived Conflict – Handing style", Dissertation Abstract International . 53 , - A .
- 6-Henkin, A.B. &Cistone , P.J.&Dee,J(2000): " Conflict Managemenet Strategies of Principals in site – based managed Schools", Journal of Educational Adwinistratio ,U.S.A.

- 7-Nevzat, Mirzeoglu (2007) : “ Conflict and Management: A Study at Schools of Physical Education and Sport in Turkey”, SPRING, Vol. 43, No.2.
<http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=ED503760>
- 8- Rogers, B (2006) : "Organizational Behavior Management: A Whole-School Approach", Paul Chapman Publishing Ltd, Victoria, Australia.
- 9- Rahim, M Afzalur. (2001) : "Managing Conflict in Organizations" ,Third Edition, Quorum Books, Westport, Connecticut. London.
- 10- Agwu, Okechukwa. (2013) : " Conflict Management and Employees Performance in Julios Berger Nigeria PLC", Bonny Island, International Journal of Academic Research Management, Vol. 2, No. 4.
- 11- Todd,h&Mckeen,J (1992): “Supervision First Line Management”,(5thed) Boston: R. Donnelly & Sons ,Inc.
- 12-Caputo, A &Langher, V (2015): “Validation of the Collaboration and Support for Inclusive Teaching Scale in Special Education Teachers", *Journal of Psycho-educational Assessment*, Vol. 33(3) 210 – 222.
- 13-Tang, W., Cui, Y. (2012): “A Simulation Study for Comparing Three Lower Bounds to Reliability", *Psychometrika*, 70(1), 123-133.