

مجلة

كلية التربية

تصدر عن  
كلية التربية

جامعة أسوان

العدد السادس والعشرين  
ديسمبر 2012

أ

## هيئة تحرير المجلة

\*\*\*\*\*

رئيس هيئة التحرير

السيد الأستاذ الدكتور / نادى كمال عزيز

عميد كلية التربية بأسوان . ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس

سكرتير هيئة التحرير

السيد الأستاذ الدكتور / راضى عبد المجيد طه

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث . بكلية التربية بأسوان

عضو هيئة التحرير

السيد الأستاذ الدكتور / ايمان محمد عارف

رئيس قسم أصول التربية بكلية التربية بأسوان

عضو هيئة التحرير

السيد الدكتور / حسن أحمد عمر علام

رئيس قسم علم النفس بكلية التربية بأسوان

عضو هيئة التحرير

السيد الدكتور / ناصر عبد الرازق محمد

رئيس قسم المناهج وطرق التدريس بكلية التربية بأسوان

عضو هيئة التحرير

السيد الدكتور / مدحت الطاف عباس

رئيس قسم الصحة النفسية بكلية التربية بأسوان

السكرتير الإداري

السيدة / رجاء عبده محمد

مدير ادارة الدراسات العليا بكلية التربية بأسوان

شروط النشر بالمجلة

\*\*\*\*\*

- 1- تصدر كل كلية من كليات جامعة جنوب الوادي مجلة علمية محكمة متخصصة كل في تخصصه 0
- 2- ينشر بالمجلات العلمية المذكورة بحوث علمية مبتكرة لم يسبق نشرها وليس قيد النشر في مكان آخر .
- 3- تضع هيئة التحرير كل مجلة الضوابط اللازمة للنشر بها
- 4- ترحب المجلة بالدراسات والبحوث وتقبلها وفقاً للقواعد التالية :-
  - أ. أن تتبع في كتابة البحث الأصول العلمية المتعارف عليها فيما يتعلق بالتوثيق .
  - ب . الكتابة على مسافتين وعلى ورق حجم كوارتر مع مراعاة الهوامش .
  - ج . تقبل ثلاث نسخ من البحث بالإضافة إلى الأصل + CD .
  - د . يقدم مع البحث ملخص باللغة العربية في حدود صفحة واحدة من صفحات المجلة لنشرة مع البحث .
  - هـ . حجم الورقة المطلوبة للطبع عليها 24×17سم
  - تحديد إطار الكتابة 20×13
  - ان يكون الكتابة على الوجهين
- 5- لا يقدم للتحكيم إلا النسخة التي سوف تنشر بالمجلة ولا يعاد كتابة البحث بعد تحكيمه مرة أخرى إلا إذا طلب المحكمون ذلك .
- 6- تخضع البحوث والدراسات للتحكيم العلمي من قبل نخبة من أساتذة التربية وعلم النفس على نحو سرى وضوء ذلك يتم آلاي :-
  - أ- يبلغ صاحب البحث الذي يقره الأساتذة المحكمون بموافقة هيئة التحرير على نشرة .
  - ب -يعاد البحث إلى صاحبة إذا أقرح المحكمون إجراء تعديلات أو إضافات عليه لإجراء ما مطلوب من قبل نشرة .
  - ج- تبلغ المجلة أصحاب البحوث التي تنشر بعد نشرها وعند إذا يحق لهم التصرف فيها .

7- لا ترد البحوث أو ملخصاتها إلى أصحابها سواء قبلت للنشر أم لا تقبل.

8- أسبقية النشر بالمجلة لأسبقية وورد تقارير المحكمين عنها. وللنواحي الفنية الخاصة بالمجلة

9- ترسل البحوث والدراسات وكل المكاتبات الخاصة بالمجلة باسم سكرتير تحرير مجلة كلية التربية بأسوان .

10- وفقاً للائحة النشر العلمي

**مع مراعاة القواعد التالية :-**

أ- يتم تحصيل قيمة مصاريف التحكيم عن كل بحث فور وروده للمجلة للمرة الأولى وقبل أرسالة للتحكيم وهي مائتان وخمسون جنيهاً او ما يعادلها بالدولار في حالة غير المصريين

ب- يتم تحصيل رسوم عن البحوث الموصى بنشرها وهي خمسة جنيهاً عن كل صفحة لأعضاء هيئة تدريس الجامعة وسبعة جنيهاً لمن خارج الجامعة وسبع دولارات لغير المصريين

11- تسدد قيمة هذه الرسوم بخزينة الكلية أو بشيك باسم السيد الأستاذ الدكتور/ رئيس هيئة تحرير المجلة وتورد جميع المبالغ لصالح صندوق البحوث بالجامعة

-ج-

السادة أعضاء اللجنة الاستشارية لتحكيم البحوث

للعدد السادس والعشرين ديسمبر 2012

1- الأستاذ الدكتور/ نادي كمال عزيز

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية - جامعة أسوان

2- الأستاذ الدكتور/ راضى عبد المجيد طه

أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث -كلية التربية - جامعة أسوان

3- الأستاذ الدكتور/ سعيد إسماعيل القاضي

أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب - كلية التربية - جامعة أسوان

4- الأستاذ الدكتور/إيمان محمد عارف

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية - كلية التربية . جامعة أسوان

5- الأستاذ الدكتور/ احمد كامل الرشيدى

أستاذ أصول التربية والعميد الأسبق - كلية التربية بأسوان . جامعة أسوان

6 - الأستاذ الدكتور/محمد حسن إبراهيم

أستاذ المناهج وطرق التدريس اللغة الانجليزية - كلية التربية . جامعة الزقازيق

7- الأستاذ الدكتور /هفنى إسماعيل محمد

أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات وعميد كلية التربية النوعية بقنا -جامعة جنوب الوادي

8- الأستاذ الدكتور / احمد سيد محمد إبراهيم

أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة العربية وعميد كلية التربية بأسسيوط . جامعة أسسيوط

9. الأستاذ الدكتور / وديع مكسيموس داود

أستاذ مناهج وطرق تدريس الرياضيات المتفرغ كلية التربية بأسسيوط . جامعة أسسيوط

10- الأستاذ الدكتور/ حسن احمد عمر علام

أستاذ ورئيس قسم علم النفس - كلية التربية - جامعته أسوان

11- الأستاذ الدكتور/ مصطفى حسيب محمد

أستاذ علم النفس ووكيل الكلية لشئون البيئة - كلية التربية - جامعته أسوان

**كلمة السيد الأستاذ الدكتور نادي كمال عزيز  
رئيس تحرير المجلة وعميد كلية التربية بأسوان**

على طريق العلم وعلى طريق النمو الأكاديمي ولتحقيق الجودة لكلية التربية بأسوان  
نلتقي والعدد السادس والعشرون ، وهذا العدد يشمل موضوعات متنوعة وفي التخصصات  
المختلفة لكليات التربية .  
نلتقي والعدد السادس والعشرون وفي هذا العدد تطل مجلة كلية التربية بأسوان على  
مصر و العالم العربي ويتضمن هذا العدد ثمانية أبحاث .  
وهنا أجد نفسي في ميس الحاجة لكي أقدم شكري و عرفاني للسادة أعضاء هيئة  
التدريس القائمين بالبحوث في هذا العدد على الفكر المتقدم المبذول الذي أرى أنه سيكون له  
إطلالة على الفكر التربوي .  
والشكر واجب لهيئة تحرير المجلة على الجهد المبذول في سبيل إخراج هذا العدد إلى  
حيز الوجود وأخص بالشكر السيدة الفاضلة مديرة الدراسات العليا بالكلية وأعضاء  
مكتبها

**والخير أردت وعلى الله قصد السبيل ،،،**

**عميد الكلية**

**” أ.د/ نادي كمال عزيز ”**

| رقم الصفحة | الموضوع  |
|------------|--|
| 28-1       | "الكفايات المهنية لمعلمي تلاميذ متعددي الإعاقة داخل الصف"<br>إعداد<br>عادل بن عبدالله الغانم   |
| 54 -29     | Difficulties Jordanian Non-English Major University Students Face while Learning English as a Foreign Language: A Student Perspective<br>إعداد<br>د/ديما حجازي                                 |
| 93-55      | فعالية استخدام الهاتف النقال في تنمية المفاهيم التقنية لدى عينة من طلاب الدراسات العليا بجامعة الملك سعود<br>إعداد<br>أ.د. جبريل بن حسن العريشي ومها عبد الباري العطاس                         |
| 132-94     | مشكلات البحث العلمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف<br>إعداد<br>د. "محمد خير" محمود السلامة د. حابس سعد الزبون  |
| 156-133    | إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس<br>إعداد<br>الدكتور/ فتحي محمد أبو ناصر   |
| 189-156    | درجة ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية لبعض الممارسات الديمقراطية من وجهة نظر طلبة الجامعة أنفسهم<br>إعداد<br>الدكتور محمد نور بني أرشيد والدكتور/نادر إبراهيم بني نصير |
| 224-190    | تقييم برنامج بكالوريوس التربية الخاصة في كلية الأميرة رحمة الجامعية من وجهة نظر الطلبة<br>إعداد<br>د./هيام جميل قطناني د. خوله عبد الرحيم غنيم   |
| 249-225    | تقييم دور التدريب الميداني والإشراف الأكاديمي في إكساب الطلبة المهارات المهنية في التربية الخاصة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الطلبة المتدربين<br>إعداد<br>د. هيام قطناني            |

|         |   |
|---------|---|
| 265-250 | <p>أثر ممارسة الرياضة في زيادة التكيف والتخفيف من الأعراض المرضية عند اللاعبين من ذوي الاحتياجات الخاصة</p> <p>دراسة مقارنة بين اللاعبين وغير اللاعبين من ذوي الاحتياجات الخاصة</p> <p>إعداد<br/>الدكتور/ عزيز الرحامنة</p> |
| 291-266 | <p>دور المسرح المدرسي في خلق روح التعاون والمشاركة بين ذوي الإعاقة السمعية من وجهة نظر معلمهم</p> <p>إعداد<br/>د. محمد عثمان بشاتوه<br/>د. ريم عبد الله محمد الكناني</p>  |
| 316-292 | <p>مدى تطبيق معلمي المرحلة الثانوية لمعايير الجودة الشاملة في التعليم من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الأردنية</p> <p>إعداد<br/>د. تيسير اندراوس سليم<br/>أستاذ مساعد</p>  |
| 336-317 | <p>واقع البحث العلمي في الجامعات السعودية ومقترحات للتطوير</p> <p>دراسة تحليلي</p> <p>د عبدالله محمد الصقر<br/>جامعة الخرج- فرع وادي الدواسر</p>  |



**إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة**

**التدريس**

**إعداد**

**الدكتور/ فتحي محمد أبو ناصر**

**أستاذ الإدارة التربوية المساعد**

**المركز الوطني لأبحاث الموهبة والإبداع**

**جامعة الملك فيصل**

## ملخص

### إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع وأسباب الصراعات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل. واشتملت عينة الدراسة على (124) عضو هيئة تدريس؛ أي ما نسبته (8.99%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولجمع البيانات تم تطوير أداة تكونت من ستة مجالات أساسية مثلت أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وكان معامل كرونباخ ألفا لثبات الأداة ككل (0,96). وتم تحليل البيانات بالطرق الكمية. أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب " التسوية " في إدارة الصراع التنظيمي هو الأكثر استخداماً، وأن أسلوب " إحالة الصراع لمستوى أعلى " هو الأقل استخداماً من قبل أعضاء هيئة التدريس، كما بينت النتائج أن " المتغيرات الشخصية " هي من أهم أسباب الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس. وأوصت الدراسة أن تكون أساليب إدارة الصراع مكوناً رئيساً في برامج أعضاء هيئة التدريس التدريسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، جامعة الملك فيصل، أعضاء هيئة التدريس

#### Abstract

Organizational Conflict Management at King Faisal University From the Viewpoint of Faculty Members

Prepared by

Dr. Fathi Mohammed Abu –Nasser

Assistant Prof. of Educational Administration

The National Research Center for Giftedness & Creativity

King Faisal University

The present study investigated the Organizational Conflict Management at King Faisal University From the Viewpoint of faculty Members, A randomly selected sample of the study consisted of (124) Faculty Members who represented (8.99%) of the study population. For the purpose of data collection, a six- domain questionnaire covering Organizational Conflict Management was developed, and Cronbach alpha reliability coefficient for all domains of the questionnaire was (0.96). Data obtained was analyzed quantitatively. Findings of the study revealed that The " Compromising " Style is the most commonly used by faculty Members ,and "assignment conflict to a higher level" Style was the lowest commonly used, it also shows that Personal variables was the most reason for organizational conflict. Based upon the study findings, the researcher recommended that Organizational Conflict Management Must be as a major part of educational programs for preparation of Faculty Members .

Key words: **Organizational Conflict Management, King Faisal University, Faculty Members**

## إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

### مقدمة:

تواجه المنظمات الإدارية باختلاف أنواعها خصوصاً التربوية منها مشكلات عدة، ويعد العنصر البشري هو العامل الأساسي في حل تلك المشكلات، فلا بد أن نفهم السلوك البشري لنصل إلى الكفاءة الإنتاجية والأدائية، التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري سلوكاً وأداءً وتدريباً. وتعد المنظمات الإدارية وفقاً للاتجاهات المعاصرة منظمات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الأساسي فهو يعبر عن هويتها ودرجة فاعليتها.

ويعد الصراع ظاهرة إنسانية يصعب تجنبها، والاختلاف بين الناس أمر طبيعي لأن الإنسان يعيش نظاماً اجتماعياً يتصف بالديناميكية والنشاط والتفاعل المستمر، فبالتفاعل يحدث التعارض والاختلاف مما يؤدي إلى مشكلات سلوكية يواجهها الفرد في عمله نتيجة صراع الهدف الناتج عن الرغبة في الخيارات المتاحة.

وقد لقي الصراع التنظيمي اهتماماً متزايداً من قبل علماء الإدارة، والتربية، والسياسة، والاجتماع، والاقتصاد، وعلم النفس خلال الفترة الماضية، لأن التعامل مع الصراعات وإدارتها يستهلك الكثير من الوقت، كما أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتاً ليس بالقليل.

ويشير الحضور (1996) إلى أن المؤسسات التربوية كغيرها تواجه الصراع التنظيمي، ففيها أشخاص يتفاوتون في قدراتهم، واستعداداتهم، وميولهم، واتجاهاتهم الفكرية، وتربطهم شبكة معقدة من التفاعلات الإنسانية المتبادلة، التي تختلف في حدتها ومدتها وأسبابها، فلا نتوقع منهم الاتفاق بشكل دائم، بل نجد أن هذه المؤسسات تعيش الصراع التنظيمي بشكل يومي، ونجد أن القدرة على التعامل الإيجابي مع هذا الصراع يؤثر إيجاباً في تحقيق أهدافها.

### مشكلة الدراسة:

يلاحظ المراقب في قطاع التعليم العالي كثيراً من مستويات الصراع التنظيمي سواء بين أعضاء هيئة التدريس أو بين الإداريين من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم، ونظراً لأهمية موضوع الصراع التنظيمي وانعكاساته السلبية والإيجابية على أداء أعضاء هيئة التدريس مما يؤثر على كفاءتهم الإنتاجية داخل الجامعة، فقد رأى الباحث إلقاء الضوء على الصراع التنظيمي القائم في جامعة الملك فيصل والتعرف على الآثار الإيجابية والسلبية لإثارة الصراع بين أعضاء هيئة التدريس وكذلك الأسباب المؤدية إليه وكيفية التعامل معها، وتحديداً سعت الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما طبيعة الصراع التنظيمي القائم بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

1- ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في:

التعاون، استخدام السلطة، التجنب، المحاملة، التسوية، والإحالة لمستوى أعلى) من وجهة نظرهم؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل

لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، تعزى للمتغيرات: المؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه)، نوع

الكلية (علمي، أدبي)، الجنس (ذكر، أنثى)، والتفاعلات بينها؟

3- ما أسباب الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟

### أهمية الدراسة:

تحاول الدراسة الكشف عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم, وتتضح أهمية هذه الدراسة من خلال موضوعها - الصراعات التنظيمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس - حيث يتوقع أن تضيف نتائج مهمة لميدان التعليم العالي لتعطي تغذية راجعة لأساليب إدارة أعضاء هيئة التدريس, كما تأتي أهميتها من الفئة المستهدفة بها التي تمثل نخبة لها تأثيرها في طيف واسع من المجتمع.

### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف بمفهوم الصراع التنظيمي, وآثاره وطرق التعامل معه.
- 2- التعرف على أنواع وأسباب وآثار الصراعات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل.
- 3- الكشف عن اختلاف ممارسة أعضاء هيئة التدريس لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي باختلاف متغيرات: الجنس, والمؤهل العلمي, ونوع الكلية.
- 4- اقتراح آلية مشتركة لإدارة الصراع بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل.

### التعريفات الإجرائية

تحدد هذه الدراسة بعدة تعريفات إجرائية:

**الصراع التنظيمي:** هو حالة عدم الاتفاق وعدم الانسجام المرتفعة أو المنخفضة التي تحدث لعضو هيئة التدريس عندما يجد نفسه في موقف تتعارض فيه أهدافه وإجراءاته عن أهداف أحد أعضاء هيئة التدريس الآخرين ضمن نطاق العمل.

**أساليب إدارة الصراع التنظيمي:** الإجراءات المستخدم من قبل عضو هيئة التدريس أو الإدارة في معالجة الصراع التنظيمي.

### محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل في منطقة الأحساء بالمملكة العربية السعودية خلال العام الدراسي 1431/1432هـ.

## الأدب النظري:

تتعدد تعريفات الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين والنظريات, حيث يرى بعض العلماء أن الصراع يقوم به بعض (أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين بالتنظيم) (Robbins & Timothy, 2007) ويعرفه آخرون على أنه العملية التي يبدأ من خلالها شخص بالشعور بأن غيره يؤثر سلباً على عمله) (Barsky, (2000; Rahim, 2001) ويذهب آخرون إلى أنه عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق أهدافه مما يخلق لديه شعوراً بالإحباط و يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف, ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي إلى سلوك معين قد ينهي الصراع) (Jaffee, 2001; Hammock, & Richardson, 1991).

ويمكن إجمال مفهوم الصراع التنظيمي بما يلي: "عمل مقصود من طرف ما للتأثير على طرف آخر, ويؤثر سلباً على طرف آخر, ويؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف, ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه, إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة نتيجة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم, والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى" (القيوتي, 2000, ص 241).

وبما أن الصراع سمة بشرية فهو يعود لأسباب وعوامل عدة منها: عدم تحديد المسؤوليات, والطرق والإجراءات, وإشراك أكثر من شخص في إنجاز العمل, إلى جانب جمود التنظيم وعدم تفويض السلطة, إلى طبيعة الهيكل التنظيمي في المؤسسة (المغربي, 1993).

وتمثل الصراع بعدة مراحل حددها (Robbins, 1992) بأربع مراحل رئيسة تبدأ بالمعارضة الكامنة (Potential opposition), ويليهما الإدراك والتشخيص حيث يحدث العارض الحقيقي والواقعي, تليها مرحلة السلوك (behavior) التي يظهر فيها الصراع بشكل واضح, وأخيراً مرحلة النتائج (out comes) وتعد للصراع وفيها يظهر إذا ما كان الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع مناسباً أم غير مناسب.

وللصراع مستويات منها (عسكر, 1983): الصراع الشخصي (Intrapersonal) ويقع في نمطين هما صراع الهدف, وصراع الدور, والصراع بين الأفراد (Interpersonal), والصراع بين المجموعات (Intergroup) كالصراع بين الأقسام والكليات وغيرها. ويصنف الصراع بين المجموعات إلى صراع أفقي (Horizontal) يحدث بين إطراف تنتمي إلى جماعة واحدة, وصراع رأسي (vertical) ويقع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة, وأخر أنواع الصراع هو الصراع بين المؤسسات (Inter organizational), ويحدث بين مؤسسات تمارس ذات النشاط كالصراع بين الجامعات, والصراع بين الكليات التي تتقاطع في التخصصات التي تدرسها.

وتتعدد النظريات حول مفهوم الصراع التنظيمي حيث يرى أصحاب النظرية التقليدية أن الصراع ظاهرة سلبية وغير مريحة, ويجب تجنب الوصول لهذه المرحلة داخل المنظمة (القيوتي, 2000). كما يرى أصحاب الفكر السلوكي أن الصراع أمر ضروري للتنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة سوى تحديد مستوى الصراع الذي يخدم أهدافها في ظل الظروف

القائمة (المغربي, 1995). في حين يرى أصحاب النظرة التفاعلية للصراع على أنه وبمستوى معين ليس مقبولاً فقط, وإنما ضروري للتنظيم حيث يعمل على استثارته (القيوتي, 2000).

كما تعدد إستراتيجيات إدارة الصراع داخل المنظمات على اختلاف أنواعها, ولا بد لفهم استراتيجيات الصراع من التطرق إلى ما يعرف بنماذج إدارة الصراع, حيث يقضي المسؤولون ما نسبته 20% من وقتهم في إدارة الصراعات والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها داخل منظماتهم (Robbins, 1992). ويقوم أحد النماذج على عنصرين أساسيين هما: التعاون, والتشدد, يظهر خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي تستطيع الإدارة العمل بها لممارسة أنماط وأساليب إدارية في تعاملها مع الصراع التنظيمي, وهذه تتضمن الأنماط الخمسة الآتية (اللوزي, 1999):

- التنافس (Competing): (متشدد - غير متعاون) يحاول أحد الأطراف أن يحقق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الطرف الآخر من خلال السلطة والمركز, حيث يمكن استخدام هذه الإستراتيجية في حالات الرغبة في اتخاذ قرار سريع, أو في حالة إحداث تغييرات, وكذلك عند تدني مستوى الثقة التنظيمية.
- التساهل (Leniency): (غير متشدد - متعاون) يحاول أحد الأطراف أن يحقق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان على حساب مصلحته, ويكون الموقف خسارة أو ربحاً.
- التجنب (avoiding): (غير متشدد - غير متعاون), ويقصد به الانسحاب من عملية الصراع, حيث يتجاهل طرف ما مصلحته ومصلحة الطرف الآخر, ويكون الموقف خسارة وهي تتراوح بين التعاون والتشدد.
- التضامن (solidarity): (متشدد - متعاون) يحاول طرف تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر, ويكون الموقف هنا ربحاً وربحاً.
- التسوية (Compromising): (متوسط التعاون والتشدد) ويكون هنا الحل الوسط, أي التعاون والحزم من كلا الطرفين, كل منهما يحقق الربح في جزء والخسارة في جزء, ويكون الموقف ربحاً وخسارة وغالباً ما يستخدم في مرحلة مبكرة من الصراع (اللوزي, 1999).

ويذكر القويوتي أن هناك العديد من الاستراتيجيات لحل الصراع الداخلي على مستوى الفرد وهي: (القيوتي, 2000, ص 255 \_ 256).

- إستراتيجية يخسر فيها جميع أطراف الصراع: وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها لا تحقق لأحد من أطراف الصراع رغباته أو أهدافه الحقيقية, وتبقى الأسباب الحقيقية للصراع على حالها.
- إستراتيجية يكسب فيها طرف ويخسر فيها طرف آخر: وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تحقق لأحد أطراف الصراع رغباته على حساب رغبات أو أهداف الآخرين, وكذلك هنالك احتمالية لتكرار الصراع في المستقبل طالما أن جذور الصراع لم يتم حلها.
- إستراتيجية يكسب فيها الجميع: وتتمثل هذه الإستراتيجية بأنه يتم حل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لأطرافه, وكذلك تعتمد أسلوب مواجهة المشكلات معاً, ويتعرف جميع أطراف الصراع بأن هناك شيئاً غير سليم يتعين الانتباه إليه.

كما حدد القويوتي العديد من الإستراتيجيات لحل الصراع على مستوى المنظمة تتمثل ب: إستراتيجية التجنب التي تتضمن أساليب الإهمال, والفصل الجسدي بين أطراف الصراع, والتفاعل المحدود, وإستراتيجية التهدئة التي تسعى إلى

كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة من خلال أسلوب التخفيف أو التوفيق، وإستراتيجية استخدام القوة من خلال تدخل السلطة العليا في المؤسسة، وإستراتيجية المواجهة حيث يتم تحديد ومناقشة مصادر الصراع، من خلال تبادل وجهات النظر (القيوتي، 2000، ص ص 258\_260)

فإذا عملت الإدارة على استخدام الأسلوب المناسب في إدارة الصراع، فإن ذلك سيقبل منه إلى الحد المطلوب، ويدفع بالمؤسسة إلى الإنجاز وبين الأفراد إلى التعاون، كما سيعمل على تحفيز الطاقات الإبداعية للعاملين. سيما إذا كان الحديث عن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات حيث حددت اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (1417/6/4) المتخذ في الجلسة (السادسة) لمجلس التعليم العالي المعقود بتاريخ 1417/8/26 هـ المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين ورئيس مجلس الوزراء ورئيس مجلس التعليم العالي بالتوجيه البرقي الكريم رقم 7/ب/ 12457 و تاريخ 1418/8/22 هـ. بمادتها الثامنة والمتعلقة بمهام وصفات عضو هيئة التدريس، وهي:

1- الأمانة والخلق القويم وأن يلتزم بالأنظمة والتعليمات وقواعد السلوك والآداب المرعية وأن يترفع عن كل ما هو محل بشرف الوظيفة.

2- متابعة ما يستجد في مجال تخصصه، وأن يسهم من خلال نشاطه العلمي في تطور تخصصه.

3- أن ينقل لطلابه أحدث ما توصل إليه العلم في مجال تخصصه، ويثير فيهم حب العلم والمعرفة والتفكير العلمي السليم.

4- أن يشارك بفعالية في أعمال مجلس القسم وفي غيره من المجالس واللجان التي يكون عضوا فيها على مستوى القسم والكلية والجامعة، كما يشارك بفعالية في أنشطة القسم والكلية والجامعة في خدمة المجتمع.

هذا وتعد مهام التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع من أهم المهام التي تسند لأعضاء هيئة التدريس إلى جانب المهام الإدارية المرتبطة بعملهم الجامعي كرئاسة الأقسام، والعمادات وغيرها<sup>1</sup>. وعليه فإن تخفيف حدة الصراع لدى أعضاء هيئة التدريس يمهّد الطريق لتحقيق أهداف الجامعات، ويسهل الطريق أمام عضو هيئة التدريس بالقيام بالمهام والواجبات المسندة إليه على أكمل وجه.

#### الدراسات السابقة :

لتكوين صورة أوضح حول موضوع الدراسة حاول الباحث الحصول على دراسات سابقة في موضوع الدراسة، وفيما يلي أهم الدراسات ذات الصلة.

- أشارت دراسة الطعاني والضمور (2007) بعنوان "أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي إلى استخدام المشرفين جميع الأساليب في إدارة الصراع وفقاً للترتيب التالي: التعاون، والتسوية، والإحالة، والمجاملة، والتجنب، وأخيراً استخدام السلطة. وبينت نتائج الدراسة التي شملت (314) مشرفاً تربوياً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الإقليم تبعاً لممارسة المشرفين لأساليب إدارة الصراع.
- هدفت دراسة كوهن وبول (T. Kuhn & S. Poole, 2005) بعنوان "هل نمط إدارة الصراع يؤثر على اتخاذ القرار الجماعي" إلى التعرف على العلاقة بين نمط إدارة صراع الجماعة وفعالية القرار الجماعي لدى (11) مجموعة عمل من مؤسستين من أكبر المؤسسات الأمريكية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مجموعات العمل التي

<sup>1</sup> انظر موقع جامعة الملك فيصل على الرابط [http://www.kfu.edu.sa/ar/Deans/Faculty\\_Affairs/Pages/Regulations.aspx](http://www.kfu.edu.sa/ar/Deans/Faculty_Affairs/Pages/Regulations.aspx)

طورت نمطاً متكاملًا في إدارة صراع كانت قادرة على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية من مجموعات العمل التي استخدمت نمط المواجهة والتجنب ، وأكثر فاعلية من مجموعات العمل التي لا تستخدم نمطاً ثابتاً ومعيناً في إدارة الصراع.

- أشارت دراسة الطعاني والضمور(2007) بعنوان "أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي إلى استخدام المشرفين جميع الأساليب في إدارة الصراع وفقاً للترتيب التالي: التعاون، والتسوية، والإحالة، والمجاملة، والتجنب، وأخيراً استخدام السلطة. وبينت نتائج الدراسة التي شملت (314) مشرفاً تربوياً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الإقليم تبعاً لممارسة المشرفين لأساليب إدارة الصراع.
- هدفت دراسة كوهن وبول(T. Kuhn &S.Poole,2005) بعنوان "هل نمط إدارة الصراع يؤثر على اتخاذ القرار الجماعي" إلى التعرف على العلاقة بين نمط إدارة صراع الجماعة وفعالية القرار الجماعي لدى (11) مجموعة عمل من مؤسستين من أكبر المؤسسات الأمريكية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مجموعات العمل التي طورت نمطاً متكاملًا في إدارة صراع كانت قادرة على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية من مجموعات العمل التي استخدمت نمط المواجهة والتجنب ، وأكثر فاعلية من مجموعات العمل التي لا تستخدم نمطاً ثابتاً ومعيناً في إدارة الصراع.
- جاءت دراسة زالزنك(Zaleznik,2004) في الولايات المتحدة الأمريكية عنوانها: "المديرون والقادة ، هل من اختلاف؟" لفحص النماذج المستخدمة من قبل المديرين والقادة ووجد اختلاف في وجهات النظر بين الفئتين، حيث يتبنى القادة وجهات النظر الشخصية نحو الأهداف، بينما سعي المديرون إلى تحقيق القيادة الجماعية ولا يهتمون بالقيادة الشخصية ( الفردية ) التي لا تصلح في المنظمات البيروقراطية الكبيرة، و أشارت الدراسة إلى أن الإدارة بحاجة إلى قادة ومديرين متميزين، وأنه في حال عدم وجود الثقافة التعاونية يصعب على المنظمة التطور.
- هدفت دراسة حريم (2003) بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي" إلى التعرف على أساليب الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف التجارية في الأردن، وتحديد أي الأساليب الأكثر تطبيقاً وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق أساليب الصراع تعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والجنس. وأشارت نتائج الدراسة إلى ميل عينة الدراسة إلى استخدام أساليب إدارة الصراع الآتية بالترتيب: التعاون، المساومة، والإجبار، والتهرب والتنازل. كما بينت عدم وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة أعلاه تعزى لمتغيرات الديمغرافية.
- هدفت دراسة بريوير(Brewer , 2002). في جنوب استراليا لاختبار العلاقة بين دور الجنس والحالة التنظيمية وسلوك إدارة الصراع للذكور والإناث في ثلاث منظمات متشابهة، وشملت الدراسة عينة من 118 فرداً، وبينت الدراسة أن دور الإناث سجل درجة أعلى في نموذج التجنب للصراع، بينما وجد أن للذكور دوراً مسيطراً في نموذج إدارة الصراع، وسجلت الدراسة للإدارة الدنيا دوراً مهماً في الطاعة وتفادي الصراع ، بينما كان للإدارة العليا دور مهم في نموذج احتواء الصراع.



- وبينت دراسة رمضان (2001) بعنوان "إدارة الصراع الشخصي وأثره على الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة دمشق" إلى أن هناك أساليب لإدارة الصراع تطبق على مستوى الفرد والجماعة، وتبين أن هذه الأساليب متباينة بين كليات جامعة دمشق.
- أما دراسة صادق (2000) بعنوان "إدارة نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس: دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي قطر والإمارات العربية المتحدة، فهدفت إلى التعرف إلى آثار نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس والطرق المستخدمة في إدارته، ووجدت الدراسة التي اعتمدت أسلوب المقابلة لجمع بيانات الدراسة من أفراد عينة الدراسة، وشملت خمس كليات في الجامعتين أن أكثر أنواع النزاعات انتشاراً بين أعضاء هيئة التدريس هي الصراعات الفردية، وأن أهم أسبابها هو تضارب الشخصيات.
- هدفت دراسة هاموند (Hammond,1999) إلى التعرف على أنماط الصراع المفضلة للموظفين في منطقتين، وللطالبة في جامعة واحدة في الولايات المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط التكاملي احتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع وتلاه النمط الإلزامي، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق معنوية تعزى إلى الجنس في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع .
- أما دراسة القرعان (1996) بعنوان " إدارة الصراع " فهدفت إلى التعرف على آراء المرؤوسين في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن. كما هدفت إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب الصراع ونتائجها المتوقعة تعزى إلى الصفات الشخصية لمجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن مدى استخدام المديرين لأساليب الصراع عالٍ نسبياً، وأن أكثر الأساليب استخداماً مرتبة على حسب الأهمية هي: المجاملة(التنازل)، والتعاون، والتجنب، والتسوية، والتنافس. وقد وجد أن آراء الباحثين حمل أساليب الصراع التي يستخدمها مديروهم تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية .

#### منهج الدراسة :

في ضوء أهداف هذه الدراسة والأسئلة التي حاولت الإجابة عليها تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي الذي لا يقف عند حد جمع المعلومات ووصف الواقع كيفاً أو يوضح الظاهرة وخصائصها كماً وإنما يعتمد على تحليل البيانات والكشف عن العلاقة بين أبعادها المختلفة لأجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تعمل على تطوير الواقع( العساف،2003،ص186) (عبيدات وآخرون1998، حيث تعتمد نتائج البحث وتوصياته على منهج الدراسة ومناسبتها لطبيعة الدراسة ( العساف،2003،ص47).

#### الطريقة والإجراءات

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل خلال العام الدراسي 1431/1432هـ وعددهم(1379) عضو هيئة تدريس موزعين على 16 كلية تضم (87)قسماً أكاديمياً. واشتملت عينة الدراسة على (140) من أعضاء هيئة التدريس ونسبة (10.15%) من مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع (135) استبانة،

واستبعاد (11) استبانة لعدم اكتمال بياناتها, ليبقى عدد الاستبانات الصالحة (124) استبانة, بنسبة (8.99%) من مجتمع الدراسة, ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

#### جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل  | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| دكتوراه | 112   | 90.32    |
| ماجستير | 12    | 9.68     |
| الكلية  | 124   | 100      |

ويظهر الجدول (1) أن حملة الدكتوراه من أفراد عينة الدراسة يمثلون الغالبية بنسبة (90.32%), بينما يمثل حملة الماجستير ما نسبته (9.68%) من أفراد عينة الدراسة.

كما يبين الجدول (2) توزع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

#### جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الكلية

| الوظيفة     | العدد | النسبة % |
|-------------|-------|----------|
| كليات علمية | 35    | 28.23    |
| كليات أدبية | 89    | 71.77    |
| المجموع     | 124   | 100      |

ويظهر الجدول (2) أن هناك تقارباً في النسب بين أفراد عينة الدراسة حسب نوع الكلية, حيث تمثل الكليات الأدبية (71.77%) من أفراد عينة الدراسة, بينما يمثل أفراد عينة الدراسة من الكليات العلمية (28.23%) من المجموع الكلية.

كما يبين الجدول (3) توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

#### جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال تربية الموهوبين

| سنوات الخبرة | العدد | النسبة % |
|--------------|-------|----------|
| ذكور         | 62    | 50.0     |
| إناث         | 62    | 50.0     |
| الكلية       | 124   | 100      |

ويبين الجدول (3) أن عينة أعضاء هيئة التدريس الذكور يمثلون نصف أفراد العينة الكلية (50%) من المجموع الكلية, وان نسبة تمثيل الإناث في عينة الدراسة تساوي كذلك (50%).

#### أداة الدراسة:

من أجل الحصول على البيانات من أفراد عينة الدراسة, تم تطوير أداة تتكون من جزأين الأول يحوي بيانات ومعلومات عامة عن المستجيبين لتحديد متغيرات الدراسة, والثاني يحتوي على مجموعة من العبارات وفق مقياس ليكرت خماسي تتعلق بستة محاور تتعلق بأساليب إدارة الصراع, وسؤال مفتوح يتعلق بمصادر الصراع.

## تصميم الأداة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لاستطلاع آراء أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول طبيعة الصراع التنظيمي القائم بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل وذلك من خلال:

- دراسة المفاهيم والمجالات المتعلقة بعمل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- الاطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات والمراجع المتعلقة بالمهام والأعمال المختلفة لأعضاء هيئة التدريس وكذلك الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية.

حيث تم إعداد أداة مكونة من (35) عبارة تضمنت ستة محاور رئيسية هي: أسلوب التسوية، والتعاون، وإحالة الصراع لمستوى أعلى، والمجاملة، والتجنب، واستخدام السلطة. وكانت الإجابة عن عبارات الإستبانة وفق تدرج خماسي لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمضمون كل فقرة بدرجة كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً وقد أعطيت هذه التقديرات أوزاناً رقمية هي (5،4،3،2،1) على التوالي. وللحكم على استجابات أفراد العينة، اعتمدت الحدود الفتوية للمتوسط الحسابي لدرجة مقياس الأداة وفقاً لما يلي: مرتفع، متوسط، منخفض، على أساس أن الوسط الحسابي للمتوسطات هو (3) كما في الجدول (4)

جدول رقم (4) الحدود الفتوية للمتوسط الحسابي لدرجة مقياس الأداة

| م | الدرجة      | درجة الممارسة |
|---|-------------|---------------|
| 1 | 1 – 2.49    | منخفضة        |
| 2 | 2.50 – 3.49 | متوسطة        |
| 3 | 3.50 – 5    | مرتفعة        |

## صدق الأداة :

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث باختيار مجموعة من المحكمين (21) محكماً، من ذوى الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة والتخطيط، والإدارة التعليمية من الجامعات السعودية، للاستفادة من آرائهم وأفكارهم وملاحظاتهم من حيث درجة ملاءمة الفقرات وصياغتها، ودقة وسلامة بنائها لغوياً، ودرجة انتماء كل فقرة للمحور الذي صنفت فيه، وفي ضوء ملاحظات المحكمين أعيدت صياغة بعض الفقرات ودُمج بعض منها وحذفت بعض الفقرات كما أضيفت بعض الفقرات الأخرى بناء على رأي المحكمين، وقد بلغت الفقرات في الأداة الأولية (39) فقرة تم تعديل الفقرات من قبل المحكمين، حيث بلغ مجموع الفقرات التي أجمع المحكمون على صحتها وانتمائها لكل محور (35) فقرة موزعة على ستة محاور، حيث اعتبرت نسبة (85%) من آراء المحكمين معياراً للحكم على صلاحية العبارة من عدمها.

## ثبات الأداة :

وللتأكد من ثبات الأداة عمد الباحث إلى أخذ عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، وتطبيقها مرتين وبفاصل زمني مدته أسبوعان بين التطبيق الأول والثاني وتم حساب ثبات الأداة باستخدام كرونباخ الفاء، وكذلك معامل ارتباط بيرسون، حيث تراوحت معاملات ثبات التجانس بين المحاور (0.91-0.94)، وللأداة ككل (0.96)، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المحاور (0.75 – 0.69) وللأداة ككل (0.72)، مما يؤكد أن هذه القيمة كافية على ثبات الأداة وتجانس فقراتها كما يوضحه الجدول (5).

جدول ( 5 ) معامل ارتباط بيرسون (ثبات الاستقرار) وحساب ثبات التجانس باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

| الرقم | المحور  | عدد الفقرات | معامل ألفا (ثبات التجانس) | معامل بيرسون ثبات الاستقرار |
|-------|---|-------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1     | التسوية   | 6           | 0.92                      | 0.75                        |
| 2     | التعاون   | 6           | 0.91                      | 0.73                        |
| 3     | إحالة الصراع لمستوى أعلى                            | 5           | 0.94                      | 0.96                        |
| 4     | المحاملة  | 6           | 0.90                      | 0.70                        |
| 5     | التجنب  | 6           | 0.93                      | 0.71                        |
| 6     | استخدام السلطة                                      | 6           | 0.94                      | 0.72                        |
|       | درجة الفاعلية على الأداة الكلية أساليب إدارة الصراع | 35          | 0.96                      | 0.72                        |

#### إجراءات الدراسة

بعد أن تم إعداد الأداة بصورتها النهائية، وحساب معاملات ثبات الاستقرار التجانس لدرجة فاعلية الأداة، تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، كما تم بالتعاون مع عدد من الزملاء توزيع الأداة مباشرة على أعضاء هيئة التدريس، ثم العودة مره أخرى إلى الميدان بعد مرور أسبوعين على توزيع الأداة لجمعها ثم تفسير النتائج ووضع التوصيات اللازمة.

#### متغيرات الدراسة

تتناول هذه الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة: وقد تناولت بيانات عامة لأفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وذلك ما يلي:

1. المؤهل العلمي وله فئتان (دكتوراه, ماجستير).
2. نوع الكلية ولها فئتان ( علمية , أدبية).
3. الجنس وله فئتان ( ذكر , أنثى).

#### المتغير التابع ويشمل :

تقديرات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية نحو درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي .

## الأساليب الإحصائية:

تم استخدام تحليل التباين المتعدد, واستخدام المتوسطات الحسابية, والانحرافات المعيارية, والنسب المئوية بالإضافة إلى معامل الثبات كرونباخ ألفا من خلال برنامج الرزم الإحصائية spss للوصول إلى نتائج الدراسة.

## نتائج الدراسة:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في: التعاون, استخدام السلطة, التجنب, المجاملة, التسوية, والإحالة لمستوى أعلى ( من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل محور من محاور أداة الدراسة, ويبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحاور أداة الدراسة.

جدول رقم (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء هيئة لمحاور أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب درجة ممارستها

| م | الأساليب                 | العدد | عدد الفقرات | الوسط الحسابي | درجة الممارسة |
|---|--------------------------|-------|-------------|---------------|---------------|
| 1 | التسوية                  | 124   | 6           | 3.19          | متوسطة        |
| 2 | استخدام السلطة           | 124   | 6           | 3.18          | متوسطة        |
| 3 | التعاون                  | 124   | 6           | 3.06          | متوسطة        |
| 4 | التجنب                   | 124   | 6           | 3.06          | متوسطة        |
| 5 | المجاملة                 | 124   | 6           | 2.87          | متوسطة        |
| 6 | إحالة الصراع لمستوى أعلى | 124   | 5           | 2.68          | متوسطة        |
|   | الكلي                    | 124   | 35          | 3.01          | متوسطة        |

يبين الجدول (6) أن أسلوب التسوية هو الأكثر استخداماً من قبل أعضاء هيئة التدريس حيث حصل على المرتبة الأولى من بين الأساليب بمتوسط حسابي مقداره (3.19), يليه أسلوب استخدام السلطة بمتوسط (3.18), ثم أسلوب التعاون والتجنب بمتوسط حسابي (3.06), ثم أسلوب المجاملة بمتوسط حسابي مقداره (2.87), وفي المرتبة الأخيرة جاء أسلوب " إحالة الصراع لمستوى أعلى" وحصل على اقل المتوسطات الحسابية (2.68). كما يبين الجدول (6) أن المتوسط العام لممارسة أعضاء هيئة التدريس كان بدرجة ممارسة متوسطة ومتوسط حسابي مقداره (3.01). كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات في محاور الدراسة المختلفة, ويبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات المحور الأول: أسلوب التسوية.

جدول رقم (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمضمون كل فقرة من فقرات أسلوب التسوية للتعامل مع الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب درجة ممارستها

| م | الفقرات   | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة الممارسة |
|---|---|---------------|---------------|---------------|
| 1 | اقترح حلول تتضمن وجهات نظر الآخرين                  | 3.65          | 1.30376       | مرتفعة        |
| 2 | ابحث عن حلول وآراء وسيطة لحل الخلافات               | 3.62          | 1.15597       | مرتفعة        |
| 3 | أوافق على إشراك وسيط لحل تعقد المشكلة               | 3.36          | 1.29436       | متوسطة        |
| 4 | معرفتي بالخطأ تساعدني على تجاوزه                    | 2.99          | 1.35487       | متوسطة        |
| 5 | أوازن بين المصالح للوصول إلى الاتفاق مع الطرف الآخر | 2.82          | 1.17888       | متوسطة        |
| 6 | أتنازل عن بعض المطالب تسهياً للوصول إلى حل وسط      | 2.67          | 1.26771       | متوسطة        |
|   | الكلي   | 3.19          |               | متوسطة        |

يبين الجدول (7) أن المتوسط العام للمحور يساوي (3.19) وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة، وان فقرتين فقط من فقرات المحور حصلت على درجة ممارسة مرتفعة، بينما حصلت (4) فقرات على درجة ممارسة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات بين (3.65 – 2.67).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري فقرة من فقرات المحور الثاني: أسلوب التعاون، ويظهر الجدول (8) تلك النتائج.

جدول رقم (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمضمون كل فقرة من فقرات أسلوب التعاون للتعامل مع الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب درجة ممارستها

| م | الفقرات  | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة الممارسة |
|---|--|---------------|---------------|---------------|
| 1 | أبادل وجهات النظر مع الطرف الآخر لإيجاد حل مرضي لأي موقف مشكلة | 3.26          | 1.65359       | متوسطة        |
| 2 | أقبل وأفتح على الطرف الآخر للوصول إلى حل مرضي                  | 3.21          | 1.09882       | متوسطة        |
| 3 | أناقش موضوع الصراع مع الطرف الآخر بشكل مباشر                   | 3.20          | 1.28296       | متوسطة        |
| 4 | أشجع الأطراف الأخرى على سياسة مرونة الحوار                     | 3.08          | 1.34733       | متوسطة        |
| 5 | أهيب المناخ الملائم لحل الصراع مع الطرف الآخر                  | 3.08          | 1.34733       | متوسطة        |
| 6 | أسعى لإيجاد قرار جماعي حول موضوع المشكلة                       | 2.53          | 1.32316       | متوسطة        |
|   | الكلي  | 3.06          |               | متوسطة        |

يبين الجدول (8) أن المتوسط العام للمحور يساوي (3.06) وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة, وان جميع فقرات المحور حصلت على درجة ممارسة متوسطة, وقد تراوحت المتوسطات بين (2.53 – 3.26). كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري فقرة من فقرات المحور الثالث: إحالة الصراع لمستوى أعلى, ويظهر الجدول (9) تلك النتائج.

جدول رقم (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمضمون كل فقرة من فقرات أسلوب إحالة الصراع لمستوى أعلى للتعامل مع الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب درجة ممارستها

| م | الفقرات  | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة الممارسة |
|---|--|---------------|---------------|---------------|
| 1 | أطلب من المسؤولين في إدارة الجامعة عدم التهاون مع غير المتعاونين لتحقيق الأهداف المشتركة في الكلية /القسم. | 2.97          | 1.21269       | متوسطة        |
| 2 | أحيل المشكلة إلى المسؤولين في إدارة الجامعة إذا لم تكف الصلاحيات المطلوبة لحلها                            | 2.96          | 1.37535       | متوسطة        |
| 3 | أتابع موضوع الصراع مع المسؤولين في إدارة الجامعة   | 2.82          | 1.17888       | متوسطة        |
| 4 | أطلب من المسؤولين في إدارة الجامعة اتخاذ قرارات لحل مشكلتي في الميدان                                      | 2.58          | 1.43007       | متوسطة        |
| 5 | إذا ما تشدد أحد الأطراف وأظهر عدم التعاون أرفع أي موقف مشكل للمسؤولين                                      | 2.06          | 1.16357       | منخفضة        |
|   | الكلي  | 2.68          |               | متوسطة        |

يبين الجدول (9) أن المتوسط العام للمحور يساوي (2,68) وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة, وأن معظم الفقرات المحور قد حصلت على درجة ممارسة متوسطة, وقد تراوحت المتوسطات بين (2.06 – 2.97). في حين حصلت فقرة واحدة فقط على متوسط حسابي يقابل درجة منخفضة (2,06) وهي " إذا ما تشدد أحد الأطراف وأظهر عدم التعاون أرفع أي موقف مشكل للمسؤولين" كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري فقرة من فقرات المحور الرابع: أسلوب المجاملة, ويظهر الجدول (10) تلك النتائج.

جدول رقم (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمضمون كل فقرة من فقرات أسلوب المجاملة للتعامل مع الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب درجة ممارستها

| م | الفقرات   | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة الممارسة |
|---|---|---------------|---------------|---------------|
| 1 | أستعمل اللطف والدبلوماسية لإنهاء قضايا مختلف عليها                    | 3.62          | 1.24521       | مرتفعة        |
| 2 | أوافق على وجهات نظر الزملاء الآخرين برغم من عدم اقتناعي بها.          | 3.16          | 1.16670       | متوسطة        |
| 3 | أحرص على قلة إظهار الغضب أمام الزملاء حفاظاً على العلاقات الطيبة معهم | 2.80          | 1.25482       | متوسطة        |
| 4 | أهتم برغبات الآخرين لتكون موضع التقدير                                | 2.60          | 1.25345       | متوسطة        |
| 5 | أركز في لقاءاتي مع الزملاء على مواضيع الاتفاق وأهمل مواضيع الاختلاف   | 2.57          | 1.09044       | متوسطة        |
| 6 | أحرص على مراعاة شعور الزملاء وتجنب إحراجهم                            | 2.44          | 1.22689       | منخفضة        |
|   | الكلبي  | 2.87          |               | متوسطة        |

يبين الجدول (10) أن المتوسط العام للمحور يساوي (2,87) وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة, وأن معظم الفقرات المحور قد حصلت على درجة ممارسة متوسطة, وقد تراوحت المتوسطات بين (3.62 – 2.44). في حين حصلت فقرة واحدة فقط على متوسط حسابي يقابل درجة ممارسة مرتفعة وهي " أستعمل اللطف والدبلوماسية لإنهاء قضايا مختلف عليها ", كما حصلت فقرة واحدة على متوسط حسابي يقابل درجة ممارسة منخفضة (2,44) وهي " أحرص على مراعاة شعور الزملاء وتجنب إحراجهم "

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري فقرة من فقرات المحور الخامس: أسلوب التجنب, ويظهر الجدول (11) تلك النتائج.

جدول (11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمضمون كل فقرة من فقرات أسلوب التجنب للتعامل مع الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب درجة ممارستها

| م | الفقرات  | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة الممارسة |
|---|--|---------------|---------------|---------------|
| 1 | أحتفظ لنفسني بخلافاتي مع الزملاء لتجنب المشاعر السلبية | 3.51          | 1.14110       | مرتفعة        |
| 2 | أنسحب عندما أواجه قضايا الخلاف                         | 3.45          | 1.27853       | متوسطة        |
| 3 | أبتعد عن الموضوعات التي تسبب المشكلات                  | 3.20          | 1.20842       | متوسطة        |
| 4 | أتجاهل أي موضوع يغضب الآخرين                           | 2.98          | 1.30092       | متوسطة        |
| 5 | أتفادى كل موقف يقود إلى جدل ونقاش غير مجد              | 2.62          | 1.34515       | متوسطة        |



|        |         |      |   |   |
|--------|---------|------|---|---|
| متوسطة | 1.26299 | 2.62 | 6 | أتغاضى عن أسباب الصراعات والمواقف المشكّلة<br>بعض الوقت لتهدئة الموقف |
| متوسطة |         | 3.06 |   | الكلّي  |

يظهر الجدول (11) أن المتوسط العام للمحور بلغ (3,06) وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة, وأن معظم الفقرات المحور قد حصلت على درجة ممارسة متوسطة, وقد تراوحت المتوسطات بين (3.51 – 2.62). في حين حصلت فقرة واحدة فقط على متوسط حسابي يقابل درجة ممارسة مرتفعة وهي "أحتفظ لنفسي بخلافاتي مع الزملاء لتجنب المشاعر السلبية".

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري فقرة من فقرات المحور السادس: أسلوب استخدام السلطة, ويظهر الجدول (12) تلك النتائج.

جدول رقم (12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمضمون كل فقرة من فقرات أسلوب استخدام السلطة للتعامل مع الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب درجة ممارستها

| م | الفقرات   | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة الممارسة |
|---|---|---------------|---------------|---------------|
| 1 | أعبر عن رأيي بلغة مباشرة وقوية لإصدار حكم                       | 3.52          | 1.14110       | مرتفعة        |
| 2 | استعمل الشدة والحزم لتحقيق أهداف العمل                          | 3.45          | 1.26299       | متوسطة        |
| 3 | أنتقد الزملاء الذين لا يؤدون متطلبات عملهم                      | 3.30          | 1.20842       | متوسطة        |
| 4 | أمارس صلاحياتي لإنهاء الصراع                                    | 3.26          | 1.16670       | متوسطة        |
| 5 | أوضح موقفني للزميل منطقياً لحثه على تقديم تنازلات في مجال العمل | 2.98          | 1.34515       | متوسطة        |
| 6 | اهتم بنفسني على حساب الاهتمام بحاجات الزملاء الآخرين            | 2.61          | 1.27853       | متوسطة        |
|   | الكلّي  | 3.19          |               | متوسطة        |

يظهر الجدول (12) أن المتوسط العام للمحور بلغ (3,19) وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة, وان معظم الفقرات المحور قد حصلت على درجة ممارسة متوسطة, وقد تراوحت المتوسطات بين (3.52 – 2.61). في حين حصلت فقرة واحدة فقط على متوسط حسابي يقابل درجة ممارسة مرتفعة وهي "أعبر عن رأيي بلغة مباشرة وقوية لإصدار حكم".

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل لأساليب إدارة الصراع التنظيمي, تعزى للمتغيرات: المؤهل العلمي (ماجستير , دكتوراه), نوع الكلية (علمي, أدبي), الجنس (ذكر, أنثى), والتفاعلات بينهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين المتعدد ( $2 \times 2$ ) وبين الجدول (13) تلك النتائج

جدول 13 نتائج تحليل التباين المتعدد لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

| المتغيرات      | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | الدلالة | ملاحظات             |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------|---------------------|
| الجنس          | 369.501        | 1            | 369.501        | 6.138  | 0.015   | دالة عند مستوى 0.05 |
| نوع الكلية     | 212.445        | 1            | 212.445        | 3.529  | 0.063   | غير دالة            |
| المؤهل         | 231.410        | 1            | 231.410        | 3.844  | 0.050   | دالة عند مستوى 0.05 |
| الجنس × المؤهل | 377.279        | 1            | 377.279        | 6.268  | 0.14    | دالة عند مستوى 0.01 |
| الخطأ          | 7163.101       | 119          | 60.194         |        |         |                     |
| الكلي          | 797736.00      | 123          |                |        |         |                     |

يبين الجدول ( 13 ) وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير المؤهل العلمي في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لأساليب إدارة الصراع التنظيمي, ولتحديد لصالح أي من المؤهلات العلمية , تم حساب المتوسطات الحسابية لكل منهما, وتبين أن المتوسط الحسابي كان لصالح لمستوى الدكتوراه (80.04), على حساب مستوى الماجستير (77.83).

كما يبين الجدول (13) وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير الجنس في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لأساليب إدارة الصراع التنظيمي, حيث تبين من حساب المتوسط الحسابي أن الفرق كان لصالح أعضاء هيئة التدريس من الذكور (80.54) على حساب أعضاء هيئة التدريس من الإناث (79.09). ويبين الجدول السابق عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير الكلية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

وفيما يتعلق بالتفاعلات الثنائية والثلاثية الناتجة عن متغيرات: الجنس, والمؤهل العلمي, ونوع الكلية, لم يكن هناك اثر ذي دلالة إحصائية, سوى تلك التفاعلات الناتجة عن متغير الجنس مع متغير المؤهل عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ) النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما أسباب الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل كما يراها أعضاء هيئة التدريس ؟  
تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالسؤال المفتوح التالي الملحق بأداة الدراسة وهو: أمل اختيار واحدة أو أكثر من الأسباب الآتية التي تعتقد أنها تسبب الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل وترتيبها حسب الأهمية بالنسبة إليك وهي:

- الاتصال وتبادل المعلومات وتشمل: تبادل المعلومات, بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة المشاركة باتخاذ القرار, نمط الخطاب.

- الهيكل التنظيمي للجامعة ويشمل: زيادة حجم الكلية، غموض الأدوار، وضوح نظام المكافآت والترقية، العمل ضمن المجموعات، كثرة التغيير والتجديد في الأقسام والكليات.
- المتغيرات الشخصية لعضو هيئة التدريس وتشمل: طبيعة الشخصية، عدم الرغبة والقدرة على أداء المهام، التنافس بين أعضاء هيئة التدريس.
- ضغوط العمل ويشمل: كثرة المسؤوليات، تركيز المهام عند بعض أعضاء هيئة التدريس، الارتباطات الاجتماعية.
- حيث رتبت أهمية الأسباب وفق سلم ربايعي بحيث يحصل الترتيب الأول على الدرجة (4)، والثاني على (3)، والثالث على (2)، والرابع على (1)، ثم تم تحديد التكرارات، ومجموع قيم التكرارات (حاصل ضرب التكرار بالقيمة الرقمية المقابلة له، وكذلك النسب المئوية لكل منها، ويبين الجدول (14) آراء أعضاء هيئة التدريس حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل.

جدول رقم (14) آراء أعضاء هيئة التدريس حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل

| م | السبب المقترح للصراع                | التكرارات |    |    |    | النسبة المئوية |
|---|-------------------------------------|-----------|----|----|----|----------------|
|   |                                     | 1         | 2  | 3  | 4  |                |
| 1 | المتغيرات الشخصية لعضو هيئة التدريس | 16        | 24 | 36 | 65 | 28.09          |
| 2 | الهيكل التنظيمي للجامعة             | 21        | 38 | 40 | 42 | 24.57          |
| 3 | الاتصال وتبادل المعلومات            | 29        | 25 | 42 | 45 | 24.04          |
| 4 | ضغوط العمل                          | 23        | 42 | 43 | 33 | 23.3           |
|   | الكلي                               |           |    |    |    | 1481           |
|   |                                     |           |    |    |    | 100            |

يلاحظ من الجدول (14) أن المتغيرات الشخصية كانت في مقدمة الأسباب المحركة للصراع التنظيمي بنسبة مئوية تقدر بـ (28,09%)، كما جاء الهيكل التنظيمي للجامعة في المرتبة الثانية بنسبة قدرها (24,57%)، وحلت الاتصالات وتبادل المعلومات في المرتبة الثالثة بنسبة قدرها (24,04%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ضغوط العمل كمسبب للصراع التنظيمي بنسبة قدرها (23,30%).

#### مناقشة النتائج والتوصيات:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أساليب إدارة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل للصراع التنظيمي والمتمثلة في: التعاون، والتسوية، والمجاملة، واستخدام السلطة، والتجنب، وإحالة الصراع إلى أعلى. ومن خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة تبين ما يلي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في: التعاون، استخدام السلطة، التجنب، والمجاملة، التسوية، والإحالة لمستوى أعلى (من وجهة نظرهم؟

تشير البيانات الواردة في الجدول (6) إلى درجة ممارسة متوسطة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل لأساليب التعامل مع الصراع, مما يعني أن الأساليب المقترحة الستة لإدارة الصراع تصلح بذات الدرجة للتعامل مع الصراع, كما يرى أعضاء هيئة التدريس, كما يعني أيضا عدم وجود أسلوب واحد يصلح لكل المواقف. وتعكس هذه النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل يواجهون أنواعا متعددة من الصراع بحيث تتطلب منهم استخدام غير طريقة لإدارة الصراع التنظيمي, وقد حصل أسلوب التسوية على المرتبة الأولى في إدارة الصراع وبدرجة (3,19), حيث يميل أعضاء هيئة التدريس إلى الوصول للحلول المرضية خلال تعاملاتهم من خلال تجاوز الأخطاء, والتأكيد على الزمالة والعلاقات الإيجابية مع الآخر, وهذا أمر طبيعي نظرا للمستوى العلمي لأعضاء هيئة التدريس وخبراتهم العلمية كما أكدت ذلك النتائج الواردة في الجدول(7).

وفي المرتبة الثانية في إدارة الصراع جاء أسلوب " استخدام السلطة" بدرجة متوسطة ونسبة مقدارها (3,18) ويستعمل عن طريق استخدام الصلاحيات, وإصدار القرارات, وحث الآخرين على تقديم التنازلات, وقد يعود ذلك إلى امتلاك العديد من أعضاء هيئة التدريس العديد من الصلاحيات من خلال ترأس الأقسام, وعمادة الكليات مما يجعل من تطبيق الأنظمة والتعليمات طريقا ميسراً نحو إدارة الصراع.

كما جاء في المرتبة الثالثة أسلوب التعاون وبدرجة (3,06) وهو يمثل رغبة حقيقة من أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة الفاعلة مع زملائهم ومرؤوسيه من خلال رضا الطرفين مما يسهم في تحقيق الأهداف, كما يتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال, وتشجيع الطرف الآخر. وفي المرتبة الثالثة تكرر أيضا أسلوب التجنب وبدرجة متوسطة ونسبة (3,06), ويشير ذلك إلى أن الاهتمام بالجوانب العلمية والقيام بالأعمال والبحوث الشخصية وتحمل أعباء التدريس يجعل من أعضاء هيئة التدريس يميلون إلى تجنب الصراع والالتفات إلى المصالح الشخصية بعيدا عن أنواع الصراع المختلفة. فغالبا ما يتعد أعضاء هيئة التدريس عن الجدال والنقاش وصرف النظر عن المشكلات التي قد تجر عليهم ما لا يحبون, وتصرفهم عن عملهم الرئيس.

وفي المرتبة الخامسة جاء أسلوب المحاملة وبدرجة متوسطة (2,87), وتعكس هذه النتيجة رغبة أعضاء هيئة التدريس إلى استخدام الدبلوماسية, ومراعاة شعور الآخر, ومحاولة عدم إحراج الزملاء الآخرين والمحافظة على العلاقات الطيبة وهذا متوقع في المجتمع الجامعي, حيث العديد من الثقافات والمرجعيات الاجتماعية والجنسيات, مما يجعل من المحاملة سلاحاً فعالاً في كسب الآخرين والتعايش معهم.

وفي المرتبة الأخيرة جاء أسلوب "إحالة الصراع لمستوى أعلى", وهو الأسلوب الذي لم يستخدمه أعضاء هيئة التدريس كثيراً, وقد يعود ذلك إلى اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بأن رفع الصراع لمستوى أعلى قد يعقد المشكلة أكثر, ولن يساهم في حلها, إلى جانب ما قد يجلبه ذلك من تعقيدات وتعطيل للعمل. أو قد يكون بسبب امتلاك العديد من أفراد عينة الدراسة الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلة وحلها دون إحالة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخضور(1996), ودراسة هاموند (Hammond,1999), ودراسة رمضان (2001), ودراسة كوهن وبول (T. Kuhn & S. Poole,2005), ودراسة الطعاني والضمور(2007) في اعتماد عينة الدراسة غير أسلوب في إدارة الصراع.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، تعزى للمتغيرات: المؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه)، نوع الكلية (علمي، أدبي)، الجنس (ذكر، أنثى)، والتفاعلات بينها؟

يلاحظ من الجدول (13) أن ثمة دلالة إحصائية لمتغير الجنس في درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في عملهم، كما يظهر وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي، بينما لم تكن هناك دلالة إحصائية لأثر متغير نوع الكلية في درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وأظهر الجدول وجود أثر للتفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

حيث يلاحظ وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  لأثر متغير المؤهل العلمي على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتبين أن المتوسط الحسابي كان لصالح لمستوى الدكتوراه (80.04)، على حساب مستوى الماجستير (77.83) وقد يعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف هوم وتطلعات أعضاء هيئة التدريس من حملة الماجستير عنها عند حملة الدكتوراه، إذ يكون الهم الأكبر لحملة الماجستير هو إكمال الدراسة ولا ينظرون في الغالب لأمر أخرى كالحصول على المراكز العلمية، وإدارة الأقسام، أو الحصول على الدعم المادي لبحوث العلمية وغيرها من القضايا التي تشغل حملة الدكتوراه من أعضاء هيئة التدريس. وتتفق هذه النتيجة مع التي أظهرت وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي مع فارق الفئة المستهدفة بالدراسة (دراسة المومني 2003)

وفيما يتعلق بمتغير نوع الكلية فلم تكن هناك دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وقد يعود ذلك إلى تشابه الهوم والتطلعات لأعضاء هيئة التدريس على اختلاف كلياتهم، وكذلك إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس يعانون ذات الصعوبات والمشاكل في الأعمال والمهام المناطة بهم في الكليات المختلفة ودون تميز في التخصص، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (رمضان، 2001) وربما يعود السبب إلى اختلاف البيئة التعليمية حيث تمتاز جامعة الملك فيصل بوجود أعضاء هيئة تدريس من عدة دول، بعكس مجتمع الدراسة المشار إليها .

كما لوحظ وجود دلالة إحصائية لمتغير الجنس في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس أساليب إدارة الصراع التنظيمي في عملهم عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  حيث تبين من حساب المتوسط الحسابي أن الفرق كان لصالح أعضاء هيئة التدريس من الذكور (80.54) على حساب أعضاء هيئة التدريس من الإناث (79.09) مما قد يعزى إلى نمط الصراعات الموجودة لدى كل فئة، حيث اختلاف تطلعات وأهداف أعضاء هيئة التدريس من الذكور عنها في الإناث، إذ تركز الإناث غالباً على القضايا الاجتماعية، والجوانب الشخصية، بينما يركز الذكور على الجوانب المهنية والإدارية المتعلقة بالعمل، مما يتطلب التعامل بأساليب مختلفة لإدارة الصراع بين الجنسين وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة هاموند (هاموند، 1999).

كما أوضح الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للتفاعل الثنائي بين متغيرات (الجنس والمؤهل) عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$  ويعني ذلك أن أعضاء هيئة التدريس يستخدمون أساليب إدارة للصراع التنظيمي تختلف

باختلاف جنسهم ومؤهلهم العلمي, وقد يكون ذلك بسبب نمط المهام والتطلعات ومحركات الصراع التنظيمي لدى الفئات المختلفة, التي تختلف بين الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس باختلاف جنسهم وكذلك باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** ما أسباب الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟ تشير النتائج الواردة في الجدول (14) المتعلق بالأسباب المقترحة للصراع كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل إلى أن "المتغيرات الشخصية" لعضو هيئة التدريس قد حصلت على المرتبة الأولى بين الأسباب المحركة للصراع, وحصلت على نسبة (28,09%) من مجموع التكرارات بما تضمنه ذلك من اختلاف الطبيعة الشخصية لأعضاء هيئة التدريس الناتجة عن اختلاف البيئات والثقافات, وعدم الرغبة والقدرة على أداء المهام من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس وما لذلك من آثار محركة للصراع, إلى جانب التنافس بين أعضاء هيئة التدريس في المجالات المختلفة, وتعد هذه النتيجة واقعية في الجامعات المستقطبة لجنسيات مختلفة كجامعة الملك فيصل, وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة صادق (2000) في حلول الأسباب الشخصية كأكثر العوامل المسببة للصراع.

وفي المرتبة الثانية جاء "الهيكلة التنظيمي للجامعة" بنسبة مقدارها (24,57%), الذي يتضمن جوانب هامة تمس أعضاء هيئة التدريس, وتسبب الصراعات المختلفة ومنها: زيادة حجم الكلية, وغموض الأدوار, ووضوح نظام المكافآت والترقية بما يتضمن ذلك من تنافس بين الزملاء, والعمل ضمن المجموعات وما قد يسببه من تزاخم وتعارض للمهام والأهداف, إذا لم يحسن التعامل معه. وكذلك كثرة التغيير والتحديد في الأقسام والكليات خصوصا ما يتطلبه التحديد والجهود من أعباء إضافية على أعضاء هيئة التدريس وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زالنك (Zaleznik, 2004), ودراسة بريوير (Brewer, 2002) في إبراز دور الهيكلة التنظيمي كمسبب للصراع التنظيمي في مختلف المؤسسات.

وفي المرتبة الثالثة جاء "نظام الاتصال وتبادل المعلومات" كعامل مسبب للصراع, وحصل على نسبة (24,04%) من مجموع التكرارات, ويمثل جانب رئيس يتعلق بتبادل المعلومات أو حجبتها, إلى جانب المشاركة باتخاذ القرار, حيث أن تجاهل أعضاء هيئة التدريس من قبل الإدارة أو الزملاء وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات المختلفة التي تخص أقسامهم الأكاديمية, يسبب العديد من المشكلات, ويصعد الصراع بينهم وبين الإدارة, ويزيد من ذلك نمط الخطاب المستخدم بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة, فلما جاء الخطاب على شكل أوامر ساعد في تغذية الصراعات وعلى كل المستويات, وكلها قد تؤثر في إثارة الصراع بمستوياته المختلفة.

وفي المرتبة الأخيرة وضع أعضاء هيئة التدريس "ضغوط العمل" كمسبب للصراع وبنسبة هي الأقل (23,3%) في إشارة أن العمل الجامعي يمكن أن يكون أحد أسباب الصراع, ولكن قد يكون الاعتياد عليه من قبل أعضاء هيئة التدريس, وممارستهم له بشكل يومي جعله في مرتبة متأخرة وأقل أهمية بالنسبة لهم.

### توصيات الدراسة:

اعتمادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية توصي بما يلي:

- عقد ورش تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال إدارة الصراع لتعزيز درجة الممارسة المتوسطة التي أظهرتها الدراسة.

- تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار الجامعي على مستوى الأقسام والكليات, ونشر الوعي اتجاه أنظمة وتعليمات الجامعة في الجوانب الإدارية والمالية لما له من دور في تخفيف الصراع القائم بين أعضاء هيئة التدريس.
- العمل على إيجاد مناخ اتصالي فعال ومفتوح تسوده روح التعاون والثقة, من خلال تحديد الأدوار والمهام بوضوح لأعضاء هيئة التدريس للتخفيف من حدة الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس.

## المراجع:

- البليسي, سناء جودة (2003). استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والمعلمين والتزامهم التنظيمي . رسالة دكتوراه . جامعة عمان العربية للدراسات العليا , عمان , الأردن .
- الخضور, جمال(1996). أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي, رسالة ماجستير غير منشورة و الجامعة الأردنية, عمان, اربد الأردن.
- رمضان, ريم (2001). أساليب إدارة الصراع الشخصي و أثره في الأداء التنظيمي من وجهة نظر السادة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق .رسالة ماجستير ,جامعة دمشق , دمشق, سوريا .
- صادق, حصة (2000). إدارة نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس: دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي قطر والإمارات العربية المتحدة, حولية كلية التربية – جامعة قطر, العدد 16, ص ص53-108.
- الطعاني, حسن, الضمور, سامي(2007). أساليب تعامل أعضاء هيئة التدريس في الأردن مع الصراع التنظيمي, مجلة العلوم التربوية, العدد11.
- عبيدات, ذوقان وآخرين (1998م). البحث العلمي مفهومة وإدارته وأساليبه, ط 6, عمان: دار الفكر.
- العساف, صالح بن حمد (2000). دليل الباحث في العلوم السلوكية, الرياض: مكتبة العبيكان.
- العساف, صالح بن حمد (2003). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية, الرياض: مكتبة العبيكان.
- فليه, فاروق عبده وآخرون(2005م). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية, ط1, عمان, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- القريوتي, محمد قاسم(2000). السلوك التنظيمي , عمان دار, الشروق.
- قطن, طفول بنت سهيل (2001). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان .رسالة ماجستير , جامعة السلطان قابوس , سلطنة عمان.
- اللوزي, موسى(1999). التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة , كلية إدارة الأعمال , الجامعة الأردنية , دار وائل للنشر , الطبعة الأولى.

- المومني, واصل(2003). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين.رسالة دكتوراه , جامعة عمان العربية للدراسات العليا,عمان,الأردن.
- النمر, سعود بن محمد(1994). الصراع التنظيمي عوامله و طرق إدارته, مجلة جامعة الملك عبد العزيز :الاقتصادية و الإدارة , م7ص ص 37-91 (1414هـ/1994م).
- Barsky, A. E. (2000). **Conflict resolution for the helping professions**. Belmont, CA: Wadsworth.
- Brewer, n. etal.(2002). gender role ,organizational status , and conflict management styles, **International journal of conflict management** ,(vol.13,Issuel)
- Hammock, G. S., & Richardson, D. R. (1991). Aggression as one response to conflict. **Journal of Applied Social Psychology**, 22, 298–311.
- Jaffee, David. 2001. *Organization Theory: Tension and Change*. New York: McGraw-Hill.
- Mayer, B. (2000). **The dynamics of conflict resolution: A practitioner's guide**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rahim, M. A. (2001). **Managing conflict in organizations** (3rd ed.). Westport, CT: Quorum.
- Schiffman,L. and kanuk,L (2000). **Consumer Behavior**. 7th Edition ,New jersey: (prentice-Hill).
- Zaleznik ,A.(2004) ,**managers and leaders ,are they different**, Harvard business review ,vol., 82,Issue1.