

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

## الملخص

### 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 المهبة والإبداع

جامعة الملك فيصل

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع وأسباب الصراعات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل. واشتملت عينة الدراسة على (١٢٤) عضو هيئة تدريس؛ أي ما نسبته (٨.٩٩%) 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 (٠,٩٦). 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 التدريبيّة.

**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 (1٢٤) Faculty Members who represented (%٨.٩٩) 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**

الملخص

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

إعداد

الدكتور فتحي مجد أبو ناصر

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

المركز الوطني لأبحاث المهوبة والإبداع

جامعة الملك فيصل

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع وأسباب الصراعات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل. واشتملت عينة الدراسة على (١٢٤) عضو هيئة تدريس؛ أي ما نسبته (٨.٩٩%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية. ولجمع البيانات تم تطوير أداة تكونت من ستة مجالات أساسية مثلت أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وكان معامل كرونباخ ألفا لثبات الأداة ككل (٠,٩٦). 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 التدريبية.

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

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

### 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، فبالنفاعل 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 الخضور (1997) إلى أن المؤسسات التربوية كغيرها تواجه الصراع التنظيمي، ففيها أشخاص يتفاوتون في قدراتهم، واستعداداتهم، وميولهم، واتجاهاتهم الفكرية، وترابطهم 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، وتحديد 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، الجمالة، التسوية، والإحالة لمستوى أعلى) من وجهة نظرهم؟

- ٢- 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,أدي), الجنس(ذكر,أنثى), والتفاعلات بينها؟
- ٣- 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, وتوضح أهمية هذه الدراسة من خلال موضوعها - الصراعات التنظيمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس - حيث يتوقع أن تضيق نتائج مهمة لميدان التعليم العالي لتعطي تغذية راجعة لأساليب إدارة أعضاء هيئة التدريس, كما تأتي أهميتها من الفئة المستهدفة بما التي تمثل نخبة لها تأثيرها في طيف واسع من المجتمع.

#### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- ١- التعريف بمفهوم الصراع التنظيمي, وآثاره وطرق التعامل معه.
- ٢- التعرف على أنواع وأسباب وآثار الصراعات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل.
- ٣- الكشف عن اختلاف ممارسة أعضاء هيئة التدريس لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي باختلاف متغيرات: الجنس, والمؤهل العلمي, ونوع الكلية.
- ٤- 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 ١٤٣١/١٤٣٢هـ.

## الأدب النظري والدراسات السابقة:

### 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 انه 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" (القريوتي، ٢٠٠٠، ص ٢٤١).

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، ١٩٩٣؛).

وتمثل الصراع بعدة مراحل حددها (Robbins, 1992) بأربع مراحل رئيسة تبدأ بالمعارضة الكامنة (Potential opposition)، ويليه 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، ١٩٨٣): الصراع الشخصي (Intrapersonal) ويقع في نمطين هما صراع الهدف، وصراع الدور، والصراع بين الأفراد (Interpersonal)، والصراع بين المجموعات (Intergroup) كالصراع بين الأقسام والكلية

وغيرها. ويصنف الصراع بين المجموعات إلى صراع أفقي (Horizontal) يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة واحدة، وصراع رأسي (vertical) ويقع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، وآخر 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 (القريوتي، ٢٠٠٠). 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، ١٩٩٥). في حين يرى أصحاب النظرة التفاعلية للصراع على أنه وبمستوى معين ليس مقبولاً فقط، وإنما ضروري للتنظيم حيث يعمل على استثارته (القريوتي، ٢٠٠٠).

كما تتعدد 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 ٢٠% 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، ١٩٩٩) :

- 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 والخزم 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، ١٩٩٩).

ويذكر القريوتي أن هناك العديد من الاستراتيجيات لحل الصراع الداخلي على مستوى الفرد وهي: (القريوتي، ٢٠٠٠، ص ٢٥٥ - ٢٥٦).



- 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 يعين الانتباه إليه .

كما حدد القريوتي العديد من الإستراتيجيات لحل الصراع على مستوى المنظمة تتمثل بـ : إستراتيجية التجنب التي تتضمن أساليب الإهمال، والفصل الجسدي بين أطراف الصراع، والتفاعل المحدود، وإستراتيجية التهذبة 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 (القريوتي، ٢٠٠٠، ص ٢٥٨\_٢٦٠)

فإذا عملت الإدارة على استخدام الأسلوب المناسب في إدارة الصراع , فان 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 (١٤١٧/٦/٤) المتخذ في الجلسة (السادسة) لمجلس التعليم العالي المعقود بتاريخ ١٤١٧/٨/٢٦هـ المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين ورئيس مجلس الوزراء ورئيس مجلس التعليم العالي بالتوجيه البرقي الكريم رقم ١٢٤٥٧/ب/٧و تاريخ ١٤١٨/٨/٢٢هـ. بمادتها الثامنة والمتعلقة بمهام وصفات عضو هيئة التدريس, وهي :

- ١- الأمانة والخلق القويم وأن يلتزم بالأنظمة والتعليمات وقواعد السلوك والأداب المرعية وأن يترفع عن كل ما هو مخل بشرف الوظيفة.
- ٢- متابعة ما يستجد في مجال تخصصه، وأن يسهم من خلال نشاطه العلمي في تطور تخصصه.
- ٣- أن ينقل لطلابه أحدث ما توصل إليه العلم في مجال تخصصه، ويثير فيهم حب العلم والمعرفة والتفكير العلمي السليم.
- ٤- أن يشارك بفعالية في أعمال مجلس القسم وفي غيره من المجالس واللجان التي يكون عضواً 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 كرتاسة الأقسام , والعمادات وغيرها<sup>١</sup>. وعليه فان 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(٢٠٠٧) 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 (٣١٤) 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 (١١) مجموعة عمل من مؤسستين من أكبر المؤسسات الأمريكية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مجموعات العمل التي طورت نمطاً متكاملأً 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(٢٠٠٧) 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 (٣١٤) 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 (١١) مجموعة عمل من مؤسستين من أكبر المؤسسات الأمريكية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مجموعات العمل التي طورت نمطاً متكاملأً 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.

<sup>١</sup> انظر موقع جامعة الملك فيصل على الرابط

- 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 (٢٠٠٣) 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 ١١٨ 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 (٢٠٠١) 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 (٢٠٠٠) 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، وإن أهم أسبابها هو تضارب الشخصيات.
- هدفت دراسة هاموند (Hammond, 1999) إلى التعرف على أنماط الصراع المفضلة للموظفين في منطقتين، وللطلبة 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 (١٩٩٦) 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 إلى تحليل البيانات والكشف عن العلاقة بين أبعادها المختلفة لأجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تعمل على تطوير الواقع (العساف، ٢٠٠٣، ص١٨٦) (عبيدات وآخرون ١٩٩٨، حيث تعتمد نتائج البحث وتوصياته على منهج الدراسة ومناسبتها لطبيعة الدراسة (العساف، ٢٠٠٣، ص٤٧)

#### الطريقة والإجراءات،

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل خلال العام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣١ هـ وعدددهم (١٣٧٩) عضو هيئة تدريس موزعين على ١٦ كلية تضم (٨٧) فسمًا أكاديمياً. واشتملت عينة الدراسة على (١٤٠) من أعضاء هيئة التدريس ونسبة (١٠.١٥%) من مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع (١٣٥) استبانة، واستبعاد (١١) استبانة لعدم اكتمال بياناتها، ليبقى عدد الاستبانات الصالحة (١٢٤) استبانة، بنسبة (٨.٩٩%) من مجتمع الدراسة، وبين الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

#### جدول رقم (١)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة %
دكتوراه	112	90.32
ماجستير	12	9.68
الكلي	124	100

ويظهر الجدول (١) 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 (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

## جدول رقم (٢)

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 الكلي.

كما يبين الجدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

## جدول رقم (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال تربية المهووبين

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
ذكور	62	50.0
إناث	62	50.0
الكلي	124	100

ويبين الجدول (3) أن عينة أعضاء هيئة التدريس الذكور يمثلون نصف أفراد العينة الكلية (50%) من المجموع الكلي، وإن 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 أساليب 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 (٣٥) عبارة تضمنت ستة محاور رئيسة 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 (٤،٥، ٣، ٢، ١) على التوالي. وللحكم على استجابات أفراد العينة، اعتمدت الحدود الفئوية للمتوسط الحسابي لدرجة مقياس الأداة وفقاً لما يلي: مرتفع، متوسط، منخفض، على أساس أن الوسط الحسابي للمتوسطات هو (٣) كما في الجدول (٤)

### جدول رقم (٤)

الحدود الفئوية 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 (٢١) 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 (٣٩) فقرة تم تعديل الفقرات من قبل المحكمين، حيث بلغ مجموع الفقرات التي أجمع المحكمون على صحتها وانتمائها لكل محور (٣٥) فقرة موزعة على ستة محاور، حيث اعتبرت نسبة (٨٥%) 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 الفا، 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 (0.70 - 0.79) وللأداة ككل (0.72)، مما يؤكد أن هذه القيمة كافية على ثبات الأداة وتجانس فقراتها كما يوضحه الجدول (0) .

### جدول (0)

معامل ارتباط بيرسون (ثبات الاستقرار) وحساب

ثبات التجانس باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا (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	المجاملة	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 مرة 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:

١. المؤهل العلمي وله فئتان (دكتوراه, ماجستير).
٢. نوع الكلية ولها فئتان ( علمية , أدبية).
٣. 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, وبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحاور أداة الدراسة.

### جدول رقم (٦)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء هيئة محاور 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
	الكلية	124	35	3.01	متوسطة



يبين الجدول (٦) أن أسلوب التسوية هو الأكثر استخداماً من قبل أعضاء هيئة التدريس حيث حصل على المرتبة الأولى من بين الأساليب بمتوسط حسابي مقداره (٣.١٩), يليه أسلوب استخدام السلطة وبتوسط (٣.١٨), ثم أسلوب التعاون والتجنب بمتوسط حسابي (٣.٠٦), ثم أسلوب المجاملة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٨٧), وفي المرتبة الأخيرة جاء أسلوب " إحالة الصراع لمستوى أعلى" وحصل على اقل المتوسطات الحسابية (٢.٦٨). كما يبين الجدول (٦) أن المتوسط العام لممارسة أعضاء هيئة التدريس كان بدرجة ممارسة متوسطة وبتوسط حسابي مقداره (٣.٠١).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات في محاور الدراسة المختلفة, ويبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات المحور الأول: أسلوب التسوية.

### جدول رقم (٧)

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 تسهيلاً للوصول إلى حل وسط	2.67	1.26771	متوسطة
	الكلي	3.19		متوسطة

يبين الجدول (٧) أن المتوسط العام للمحور يساوي (٣.١٩) وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة, وان فقرتين فقط من فقرات المحور حصلت على درجة ممارسة مرتفعة, بينما حصلت (٤) فقرات على درجة ممارسة متوسطة, وقد تراوحت المتوسطات بين (٣.٦٥ - ٢.٦٧).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري فقرة من فقرات المحور الثاني: أسلوب التعاون, ويظهر الجدول (٨) تلك النتائج.

### جدول رقم (٨)

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	أبدال وجهات النظر مع الطرف الآخر لإيجاد حل مرض لأي موقف مشكلة	3.26	1.65359	متوسطة
2	أقبل وأنفتح على الطرف الآخر للوصول إلى حل مرض	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
	الكلية	3.06		متوسطة

يبين الجدول (٨) أن المتوسط العام للمحور يساوي (٣.٠٦) وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة, وان جميع فقرات المحور حصلت على درجة ممارسة متوسطة, وقد تراوحت المتوسطات بين (٣.٢٦ - ٢.٥٣).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري فقرة من فقرات المحور الثالث: إحالة الصراع لمستوى أعلى, ويظهر الجدول (٩) تلك النتائج.

جدول رقم (٩)

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
	الكلية	2.68		متوسطة

يبين الجدول (٩) أن المتوسط العام للمحور يساوي (٢,٦٨) وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة، وأن معظم الفقرات المحور قد حصلت على درجة ممارسة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات بين (٢.٩٧ - ٢.٠٦). في حين حصلت فقرة واحدة فقط على متوسط حسابي يقابل درجة منخفضة (٢,٠٦) 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 الجملة، ويظهر الجدول (١٠) تلك النتائج.

جدول رقم (١٠)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمضمون كل فقرة من فقرات أسلوب الجمالة 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 (١٠) أن المتوسط العام للمحور يساوي (٢,٨٧) وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة, وأن معظم الفقرات المحور قد حصلت على درجة ممارسة متوسطة, وقد تراوحت المتوسطات بين (٣.٦٢ - ٢.٤٤). 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 (٢,٤٤) وهي " أحرص على مراعاة شعور الزملاء وتجنب إحراجهم " وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرة من فقرات المحور الخامس: أسلوب التجنب, ويظهر الجدول (١١) تلك النتائج.

جدول (١١)

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 لنفسي 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	أجهل أي موضوع يعرض الآخرين	2.98	1.30092	متوسطة
5	أفادى كل موقف يقود إلى جدل ونقاش غير مجد	2.62	1.34515	متوسطة
6	أغاضى عن أسباب الصراعات والمواقف المشككة بعض الوقت لتهدئة الموقف	2.62	1.26299	متوسطة
	الكلي	3.06		متوسطة

يظهر الجدول (١١) أن المتوسط العام للمحور بلغ (٣,٠٦) وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة, وأن معظم الفقرات المحور قد حصلت على درجة ممارسة متوسطة, وقد تراوحت المتوسطات بين (٣.٥١ - ٢.٦٢). 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 لفقرة من فقرات المحور السادس: أسلوب استخدام السلطة, ويظهر الجدول (١٢) تلك النتائج.

جدول رقم (١٢)

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 موقفي للزميل منطقياً لئلا يخطئ على تقديم تنازلات في مجال العمل	2.98	1.34515	متوسطة
6	اهتم بنفسي على حساب الاهتمام بواجبات الزملاء الآخرين	2.61	1.27853	متوسطة
	الكلي	3.19		متوسطة

يظهر الجدول (١٢) أن المتوسط العام للمحور بلغ (٣,١٩) وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة, وان معظم الفقرات المحور قد حصلت على درجة ممارسة متوسطة, وقد تراوحت المتوسطات بين (٣.٥٢ - ٢.٦١). 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؟

ولالإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين المتعدد (٢\*٢\*٢) وبين الجدول (١٣) تللك النتائج

جدول ١٣

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			
الكلية	797736.00	123				

يبين الجدول (13) وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05=\alpha$ ) 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 مستوى الدكتوراه (80.04), على حساب مستوى الماجستير (77.83).

كما يبين الجدول (13) وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05=\alpha$ ) 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). وبين الجدول السابق عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05=\alpha$ ) 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 ( $0.01=\alpha$ ) 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 والتحديد في الأقسام والكيلات.
  - المتغيرات الشخصية لعضو هيئة التدريس وتشمل: طبيعة الشخصية, عدم الرغبة والقدرة على أداء المهام, التنافس بين أعضاء هيئة التدريس.
  - ضغوط العمل ويشمل: كثرة المسؤوليات, تركز المهام عند بعض أعضاء هيئة التدريس, الارتباطات الاجتماعية.
- حيث رتبت أهمية الأسباب وفق سلم رباعي بحيث يحصل الترتيب الأول على الدرجة (٤), والثاني على (٣), والثالث على (٢), والرابع على (١), ثم تم تحديد التكرارات, ومجموع قيم التكرارات (حاصل ضرب التكرار بالقيمة الرقمية المقابلة له, وكذلك النسب المئوية لكل منها, وبين الجدول (١٤) آراء أعضاء هيئة التدريس حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل.

#### جدول رقم (١٤)

آراء أعضاء هيئة التدريس حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل

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

يلاحظ من الجدول (١٤) أن المتغيرات الشخصية كانت في مقدمة الأسباب المحركة للصراع التنظيمي بنسبة مئوية تقدر بـ (٢٨,٠٩%) , كما جاء الهيكل التنظيمي للجامعة في المرتبة الثانية بنسبة قدرها (٢٤,٥٧%), وحلت الاتصالات وتبادل المعلومات في المرتبة الثالثة بنسبة قدرها (٢٤,٠٤%), وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ضغوط العمل كمسبب للصراع التنظيمي بنسبة قدرها (٢٣,٣٠%).



## مناقشة النتائج والتوصيات:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أساليب إدارة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل الصراع 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 (٦) 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 (٢,١٩)، 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 (٧)

وفي المرتبة الثانية في إدارة الصراع جاء أسلوب " استخدام السلطة" بدرجة متوسطة ونسبة مقدارها (٣,١٨) 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 مسرراً نحو إدارة الصراع.

كما جاء في المرتبة الثالثة أسلوب التعاون وبدرجة (٣,٠٦) وهو يمثل رغبة حقيقية من أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة الفاعلة مع زملائهم ومروؤسيهم 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 (٣,٠٦)، 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 الجدل والنقاش وصرف النظر عن المشكلات التي قد تجر عليهم ما لا يجنون، وتصرفهم عن عملهم الرئيس.

وفي المرتبة الخامسة جاء أسلوب المجاملة وبدرجة متوسطة (٢,٨٧)، 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 المجاملة سلاحا 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 (1997)، 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 (١٣) 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 مستوى الدكتوراه (80.04)، على حساب مستوى الماجستير (77.83) وقد يعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف هوموم والتطلعات لأعضاء هيئة التدريس من حملة الماجستير عنها عند حملة الدكتوراه، إذ يكون أهم الأثر لحملة الماجستير هو إكمال الدراسة ولا ينظرون في الغالب لأشياء 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 الفقة 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 الهوموم 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 تمييز 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، يعكس 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 (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للتفاعل التثائي بين متغيرات (الجنس والمؤهل) عند مستوى دلالة  $0.01 (= \alpha)$  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 (١٤) 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 (٢٨,٠٩%) 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 (٢٠٠٠) في حلول الأسباب الشخصية كأكثر العوامل المسببة للصراع.

وفي المرتبة الثانية جاء "الهيكل التنظيمي للجامعة" بنسبة مقدارها (٢٤,٥٧%)، 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 تزاحم وتعارض للمهام والأهداف، إذا لم يحسن التعامل معه. وكذلك كثرة التغيير والتجديد في الأقسام والكلليات خصوصاً ما يتطلبه التجديد والمجدد من أعباء إضافية على أعضاء هيئة التدريس وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زالزنك (Zaleznik, 2004)، ودراسة بروفير (Brewer, 2002) في إبراز دور الهيكل التنظيمي كمسبب للصراع التنظيمي في مختلف المؤسسات.

وفي المرتبة الثالثة جاء "نظام الاتصال وتبادل المعلومات" كعامل مسبب للصراع، وحصل على نسبة (٢٤,٠٤%) من مجموع التكرارات، ويمثل جانب رئيس يتعلق بتبادل المعلومات أو حججها، إلى جانب المشاركة باتخاذ القرار، حيث أن تجاهل أعضاء هيئة التدريس من قبل الإدارة أو الزملاء وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات المختلفة التي تخصهم أو 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 (٢٣,٣%) 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 (٢٠٠٣). 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 (١٩٩٦). 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 (٢٠٠١). 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 (٢٠٠٠). إدارة نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس: دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي قطر والإمارات العربية المتحدة, حولية كلية التربية – جامعة قطر, العدد ١٦, ص ص ١٠٨-١٠٣.
  - الطعاني, حسن, الضمور, سامي (٢٠٠٧). أساليب تعامل أعضاء هيئة التدريس في الأردن مع الصراع التنظيمي, مجلة العلوم التربوية, العدد ١١.

- عبيدات، ذوقان وآخرين (١٩٩٨م). البحث العلمي مفهومة وإدارته وأساليبه، ط ٦، عمان: دار الفكر.
- العساف، صالح بن حمد (٢٠٠٠). دليل الباحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان.
- العساف، صالح بن حمد (٢٠٠٣). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان.
- فليه، فاروق عبده وآخرون (٢٠٠٥م). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط ١، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي، عمان دار، الشروق.
- قطن، طفول بنت سهيل (٢٠٠١). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- اللوزي، موسى (١٩٩٩). التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- المومني، واصل (٢٠٠٣). 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 (١٩٩٤). الصراع التنظيمي عوامله و طرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصادية و الإدارة، م٧ ص ص ٣٧-٩١ (١٤١٤هـ/١٩٩٤م).
- 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, Issue)
- 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, Issue 1.*