



واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د. غنام بن هزاع المريخي *

المقدمة:

يعد الإنسان أهم عنصر من عناصر الإدارة في أي منظمة، ونتيجة لتفاعله مع الآخرين يحدث نوع من الصراع الذي يعد ظاهرة إنسانية يصعب تجنبها، فالاختلاف بين الأفراد أمر طبيعي لأن الإنسان بطبعة اجتماعي يتصف بالديناميكية والنشاط والتفاعل المستمر مع الآخرين، فالتفاعل يحدث في بعض مواقف التعارض والاختلاف مما يؤدي إلى مشكلات سلوكية يواجهها الفرد في عمله نتيجة صراع الهدف الناتج عن الرغبة في الخيارات المتاحة له أثناء العمل.

وتعتبر مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات التي تواجه الصراع التنظيمي، فالعاملون فيها يتفاوتون في مهاراتهم، وقدراتهم، واستعداداتهم، وميولهم، واتجاهاتهم الفكرية، وترابطهم شبكة معقدة من العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات الإنسانية، التي تختلف في حدتها ومدتها وأسبابها، مما يؤدي إلى وجود بعض الخلافات والصراعات التي تظهر أثناء تلك التفاعلات، مما يؤدي إلى الصراع التنظيمي الذي يظهر بشكل يومي، حيث تبين أن القدرة على التعامل الإيجابي في إدارة الصراع التنظيمي يؤثر إيجابياً على تحقيق أهدافه (Agwu, 2013, 4).

والجامعات السعودية كغيرها من الجامعات تحتاج إلى الاهتمام بإدارة الصراعات التنظيمية التي تحدث لدى العاملين فيها أثناء العمل، لأن تجاهل الصراع التنظيمي يساهم

* أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

في إيجاد صعوبات كثيرة في إدارة أنشطتها، ويفقدها الكثير من كفاءتها، وقدرتها على تحقيق أهدافها، كما أن إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات يعد شرطاً هاماً لتكون الجامعات أنموذجاً للتطور الإداري والعلمي والمعرفي والاجتماعي، لجميع المؤسسات والمنظمات في المجتمع على اختلاف أنشطتها ومجالاتها (المنقاش والعنزي، ٢٠١٦، ٤٠٧).

وتعد برامج السنة التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كأحد برامج تحسين الأداء، وضمان الجودة التي تنتهجها الجامعة، كما أنها تعد من أهم برامج تحسين مدخلات الجامعة بهدف تحسين جودة التعليم الجامعي وتحقيق متطلبات النمو من خلال تحسين الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٢هـ، ٣٨٦).

ولأهمية التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وإيجاد الحلول المناسبة للحد من تلك الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس، جاءت هذه الدراسة.

مشكلة البحث:

تعد ظاهرة الصراع التنظيمي داخل المنظمة من أهم معوقات إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، لأنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهة وحل الصراعات التنظيمية بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة، إضافة إلى أن الصراع التنظيمي ينعكس سلباً على مستوى أداء العاملين في المنظمة، ويشتت جهودهم بعيداً عن مسار إنجاز العمل بكفاءة، وتحقيق الأهداف المرسومة (حمادات، ٢٠٠٨، ٦٣).

ونظراً لكون طبيعة الأفراد والمنظمات في هذا العصر تحتاج إلى التطور والتغيير، ولأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، لذا فإن الصراعات التنظيمية غالباً ماترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة بين العاملين بالمنظمة، ولذلك فإن الإدارة المتميزة ينبغي أن تسعى دوماً للإبقاء على الصراع التنظيمي في إطاره المرغوب، فإذا زاد الصراع عن الحد أو مستوى معين، فيجب على الإدارة التدخل من خلال إدارة الصراع التنظيمي للحد منه، وتخفيضه للحد المسموح به، حتى لا يصبح عائقاً أمام إنجاز العمل، وتحقيق الأهداف.

وتأتى هذه الدراسة استجابةً لبعض الدراسات السابقة التي أوصت بضرورة إيجاد حلول للحد من الصراعات الكبيرة التي تحدث بين العاملين في الجامعات، والتي من بينها دراسة أمل بنت شدى (٢٠١٠)، التي توصلت إلى وجود عدد من الصراعات التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وتتمثل في الاتكالية على إنجاز الأعمال بين الموظفين، وقلة استخدام نظام الحوافز والمكافآت، كما توصلت الدراسة إلى أن أبرز الصراعات التنظيمية، تعود إلى الأسباب الشخصية المتمثلة بتعدد الأدوار وتعارضها بين الموظفين، ووجود المشكلات غير الرسمية، كما توصلت دراسة أبو ناصر (٢٠١٢)، إلى أن المتغيرات الشخصية هي أكثر أسباب الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل. وتوصلت دراسة سارة المنقاش وأمل والعنزي (٢٠١٦)، إلى وجود ضعف في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة، وأن استخدام دور وكيالات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

من خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي بالسؤال التالي: ما واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس؟

أسئلة البحث:

تتمثل أسئلة البحث في الأسئلة التالية:

١. ما واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس؟
٢. ما المقترحات التي تساعد في إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٣. هل توجد فروق في استجابة عينة الدراسة حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، ونوع العمل)؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى مايلي:

١. التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.
٢. تقديم عدد من المقترحات التي تساعد في إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة.

أهميه البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله، وهو إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مما يساعد المسؤولين في الجامعة على وضع الإجراءات المناسبة للحد من مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في العمادة.
- يؤمل أن يسهم هذا البحث في تغيير بعض جوانب العمل الإداري في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من خلال التعرف على واقع الصراع التنظيمي بين العاملين، والعمل على معالجته باستخدام أساليب إدارية حديثة.
- سيقدم هذا البحث عددًا من المقترحات التي تحد من مستوى الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر عينة الدراسة، مما سينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين في العمادة.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث على معرفة واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتقديم عدد من المقترحات التي تساعد في إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر الإداريين و أعضاء هيئة التدريس.

الحدود البشرية:

اقتصر البحث على الإداريين وأعضاء هيئة التدريس العاملين في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الحدود المكانية:

اقتصر البحث على عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في مدينة الرياض.

الحدود الزمانية:

تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (١٤٣٩/١٤٤٠هـ).

مصطلحات البحث:**أولاً: إدارة الصراع التنظيمي:**

يعرف الصراع بأنه: "ردود الأفعال السلوكية التي يمارسها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو مواقف أو عوامل بيئية خارجية، أو نتيجة لعوامل ذاتية تؤثر سلباً على تكيفه مع الموقف ومع المحيطين به من الأفراد" (Agwu, 2013, 128).

بينما تعرف إدارة الصراع بأنها العملية التي تقوم بها الإدارة، أو القائد، والتي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم، بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده (دراركة، ٢٠١١، ١٨٨٢).

أما إدارة الصراع التنظيمي فهي تشير إلى الإجراءات التي تقوم بها الإدارة من أجل إيجاد حلول للخلافات أو النزاعات التي تنشأ بين الأفراد العاملين في المنظمة نتيجة

ضغوط معينة، أو تعارض مصالح من جانب فرد أو مجموعة أفراد على فرد آخر، أو على مجموعة أفراد لسبب ما من داخل ميدان العمل، أو من خارجه، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي على قيم ومعايير أو سلوك فرد أو مجموعة أفراد أو المنظمة (قريشي، ٢٠١٥، ٨٨).

ويعرف الصراع التنظيمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه حالة عدم الاتفاق وعدم الانسجام التي تحدث لأحد الإداريين أو لعضو هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عندما يجد نفسه في موقف تتعارض فيه أهدافه وإجراءاته عن أهداف أحد الإداريين أو أعضاء هيئة التدريس الآخرين ضمن نطاق العمل.

ثانياً: عمادة البرامج التحضيرية:

هي العمادة التي تشرف على البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتي تعتبر البوابة الأولى لدخول الطلاب إلى الجامعة، حيث يتم من خلالها إعداد الطلبة الجدد في التخصصات الدراسية العلمية والنظرية، وتهيئتهم لتسهيل التحاقهم بالتخصصات المناسبة لميولهم وقدراتهم، بهدف تجويد مخرجات الجامعة من خلال التأسيس العلمي والمهارى للطلاب والطالبات وتهيئتهم للحياة الجامعية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٨).

أولاً: الإطار النظري:

٢-١ مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

على الرغم من وجود بعض الاختلافات بين الباحثين في تعريف مفهوم الصراع التنظيمي بسبب اختلاف انتماءاتهم للنظريات المفسرة له، إلا أن هذا المفهوم وجد اهتماماً

كبيراً في الآونة الأخيرة لأهمية التعامل معه، وفيما يلي بعض التعريفات التي تناولت هذا المفهوم:

تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنه عملية تشخيص كاملة للصراع التنظيمي الذي يحدث أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة، بحيث يتم من خلالها قياس حجمه، وتحديد مصادره وأسبابه من أجل إيجاد الحلول المناسبة للحد منه (David & Myers, 1999, 43).

وتعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها "العملية التي تقوم بها الإدارة المسؤولة عن العاملين بالمنظمة، والتي يتم فيها استخدام الحلول والإجراءات المناسبة لتحقيق مستوى الصراع التنظيمي المرغوب فيه بين العاملين في المنظمة (Mwangi & Ragui, 2013, 1085).

وأما قريشي (٢٠١٥، ٨٨) فقد عرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها عملية تشير إلى جميع الإجراءات والأساليب التي تقوم بها الإدارة من أجل إيجاد حلول للخلافات، أو النزاعات التي تنشأ بين الأفراد العاملين بالمنظمة نتيجة ضغوط معينة، أو تعارض مصالح من جانب فرد أو مجموعة أفراد على فرد آخر، أو على مجموعة أفراد لسبب ما من داخل ميدان العمل، أو من خارجه، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي على قسيم ومعايير أو سلوك فرد أو مجموعة أفراد أو المنظمة.

٢-٢ أسباب حدوث الصراع التنظيمي في الجامعات:

مهما اختلفت وجهات نظر الباحثين حول الصراع التنظيمي إلا أن هناك شبه اتفاق حول أسباب حدوثه في الجامعات بشكل خاص، وفي المنظمات الأخرى بشكل عام والتي من بينها الأسباب التالية: (دراركة، ٢٠١١، ١٨٨٩):

أولاً: تعارض أهداف الإدارات المختلفة بالجامعة: وهذا التعارض ناتج عن ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة حول الأهداف، وأهم الأولويات التي يجب أن تحدد مهام العمل.

ثانياً: وجود اختلاف بين العاملين في إدارات الجامعة حول مفاهيم العمل، والقيم الشخصية للإداريين: فعدم تحديد المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالعمل الإداري بشكل محدد ودقيق يؤدي إلى وجود الاجتهادات وبالتالي حدوث الاختلافات بينهم، وكذلك اختلاف بعض القيم الشخصية، والتي تعد من محددات العمل كالشفافية، والموضوعية، والعدالة، تؤدي إلى وجود صراعات تنظيمية بين العاملين في إدارات الجامعة.

ثالثاً: الاعتمادية والائتكال على الآخرين: يقصد بالاعتمادية أو الائتكالية، الدرجة التي يعتمد بها فرد على فرد آخر أو جماعة على أخرى لإنجاز العمل، وتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك عدة أنواع للاعتمادية في مجال العمل في إدارات الجامعات، هي: الاعتمادية المتبادلة: وتكون هذه الاعتمادية بسبب أن مخرجات عمل مجموعة من العاملين بالجامعة، هي مدخلات العمل لدى جماعة أخرى، والتي تكون مخرجاتها مدخلات المجموعة الأولى. والنوع الثاني الاعتمادية المشتركة: وتحدث عندما تساهم أكثر من مجموعة في العمل في تحقيق هدف مشترك، والنوع الثالث يعرف بالاعتمادية المتتابعة وهي عندما تكون مخرجات عمل مجموعة من العاملين بالجامعة، هي مدخلات العمل لدى جماعة أخرى، وتكون مخرجات هذه المجموعة مدخلات مجموعة ثالثة.

ويضيف العايش (٢٠١٦، ١٩) وجود أسباب أخرى للصراع التنظيمي في

الجامعات، والتي من بينها التالي:

- نقص المعلومات المتعلقة بالعمل: يحدث الصراع التنظيمي في العمل في بعض الحالات عندما يوجد نقص في المعلومات لدى جماعة العمل حول موضوع محدد، فينتج عنه سوء فهم، مما يؤدي إلى وجود صراع تنظيمي مع جماعة عمل أخرى، تتوافر لديها المعلومات التي تساعد على إنجاز مهام العمل بوضوح.
 - طبيعة الفرد وخصائصه السيكولوجية: هناك فروق كبيرة بين الأفراد العاملين بإدارات الجامعة من حيث القدرات والمهارات، ومن حيث الخصائص السيكولوجية، فالبعض يتصرف بان دفاعية، أو عدوانية، والبعض يعمل بتروء وهدوء، ومنهم اجتماعي يحب العمل التعاوني، والبعض الآخر يحب العمل الفردي، فالأفراد ذوو الطباع الصعبة يصعب التعامل معهم، مما يؤدي إلى وجود تنافس، وصراع تنظيمي بين العاملين في الإدارة الواحدة.
 - صراع الدور: والدور يرتبط بمهام الفرد الوظيفية المطلوب منه أدائها، ومن الطبيعي أن يحدث تداخل في أدوار بعض العاملين في إدارة واحدة في الجامعة، مما قد يؤدي إلى وجود صراع تنظيمي بين الأدوار المختلفة في التنظيم الإداري، فصراع الدور ينتج لدى الفرد عندما يحدث اختلاف بين مهام الفرد التي يجب أن يقوم بها في العمل، وبين ما يشعر به الفرد أن من واجبه القيام به.
- يمكن القول إن هناك عددًا من الأسباب المتنوعة التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي داخل الجامعة، منها أسباب تتعلق بالفرد كأهدافه وقيمه وخصائصه السيكولوجية، ومنها ما يتعلق بالتنظيم الإداري نفسه، ومهما كانت الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي، يجب على الإدارة العليا في الجامعات معالجة تلك الأسباب، وإيجاد آليات وإجراءات تحد من مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين.

٣-٢ أنواع الصراع التنظيمي في الجامعات:

يقسم الصراع التنظيمي المتوقع حدوثه في الجامعات إلى ثلاثة أنواع هي:

النوع الأول: الصراع الفردي الداخلي: وهذا النوع يحدث داخل الفرد، وينتج بسبب تعارض أفكاره واتجاهاته في نفس الوقت نحو العمل، أو قد يحدث نتيجة لتعارض حاجاته ورغباته مع التنظيم الإداري داخل الجامعة، وقد يحدث الصراع الفردي، عندما يطلب من الفرد القيام بمهام لا يستطيع القيام بها، أو أنه لا يستطيع إتقانها، فهذا النوع من الصراعات ينتج عندما يواجه الفرد صعوبات ومعوقات تحد من قدرته على إنجاز مهامه بكفاءة، وتحدث الصعوبة لدى الفرد عندما يعارض القيام بالعمل أو عدم تقبله للقرارات المتعلقة به، أو عدم قدرته على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (حمادات، ٢٠٠٨، ٧٨).

النوع الثاني: الصراع بين الأفراد: ويحدث عندما يكون هناك صراع بين فرد مع مجموعة من الأفراد في إدارة واحدة، ويحدث لوجود اختلاف وفروق بين اتجاهات وأفكار الفرد مع المحيطين به في مجال العمل، كما أن الاختلافات الاجتماعية والفكرية، وطبيعة التجارب المكتسبة من الواقع العملي تؤدي إلى وجود اختلافات كبيرة بين العاملين قد تؤدي إلى الصراع التنظيمي في الإدارة الواحدة (القريوتي، ٢٠٠٣، ١٢٨).

النوع الثالث: صراع اتخاذ القرارات: ويتضح هذا النوع من الصراعات عند وجود اختلاف في معايير وقيم الأفراد، فقد يتعارض اتخاذ القرارات من الإدارة العليا مع معايير وقيم الإداريين في المستويات الوسطى والمتدنية، فيحدث الصراع التنظيمي نتيجة لتلك القرارات.

يلاحظ أن أنواع الصراع التنظيمي ناتج عن أسباب حدوثه، ولذلك على الإدارة عند معالجتها لأسباب حدوث الصراع التنظيمي، أن لا تغفل عن معالجة أنواعه التي

تتعلق بخصائص العاملين وبتقافتهم واتجاهاتهم وقيمهم، فعلاج أسباب الصراع يؤدي إلى وجود مستوى مقبول من الصراع التنظيمي يكون محفزاً للعاملين لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية.

٤-٢ مراحل الصراع التنظيمي:

يعد الصراع التنظيمي عملية تفاعلية نشطة يصعب تحديدها بدقة فبعض الصراعات البسيطة قد تتحول إلى صراعات عميقة ومعقدة، وقد يمتد الصراع التنظيمي إلى فترات طويلة إذا لم تتدخل الإدارة وتعمل على إدارة الصراع والحد من زيادته في الجامعة، ويمر الصراع التنظيمي بعدة مراحل، هي:

المرحلة الأولى: الصراع الكامن:

وهي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع التنظيمي في الجامعة دون حدوثه بين العاملين فيها. ومن أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها الأفراد على بعض الموارد المحدودة، أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة، أو في حالات وجود قرارات متعارضة مع رغبات. وفي هذه الحالات لا يطفو الصراع التنظيمي إلى السطح نظراً لانخفاض حدته أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع التنظيمي فيما بينهم (عبد الباقي، ٢٠٠٩، ٨١).

المرحلة الثانية: إدراك أن هناك صراعاً تنظيمياً:

تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع التنظيمي أن هناك صراعاً مرتقباً سوف يحدث في العمل. وغالباً ما يبدأ الطرف الذي يشعر تجاه أطراف الصراع بتناقض أو تضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة (حمادات، ٢٠٠٨، ١٣٧).

المرحلة الثالثة: الصراع المحسوس:

وفي هذه المرحلة تشعر الجماعة المشاركة بالصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع التنظيمي الفعلي بين الأطراف المختلفة داخل الإدارة (متولى، ٢٠٠٦، ٤٥).

المرحلة الرابعة: الصراع الواقعي:

وهي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع التنظيمي بين العاملين، وفي هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع التنظيمي في التفكير في إنهاء أو حل الصراع التنظيمي سواء من تلقاء أنفسهم أو نتيجة لتدخل الإدارة بحله (المغربى، ٢٠٠٤، ٥٣).

المرحلة الخامسة: مرحلة ما بعد الصراع التنظيمي:

وفي هذه المرحلة تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع. وفي كثير من الأحيان يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل، ويتم بدلا منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع إن لم يتم تدخل الإدارة العليا بإدارة الصراع وإيقافه (العجمى، ٢٠٠٨، ١٤٤).

٥-٢ إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

نتوقف آثار الصراع التنظيمي على أساليب إدارته من قبل الإدارة، وهناك عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها في الصراع التنظيمي، التي من بينها التالي:

أولاً: استخدام النماذج المحددة لأساليب حل الصراعات التنظيمية: هناك عدد من النماذج التي تم التوصل إليها في حل الصراعات التنظيمية ومن بين هذه النماذج؛ نموذج توماسو

Thomas وKliman، حيث يمكن حل مشكلة الصراع التنظيمي استناداً لهذا النموذج بخمسة أساليب، هي (Brewer, et. al., 2002, 1128)

١. أسلوب المجابهة (مصمم وغير متعاون): وفي هذه المرحلة يحاول الفرد إرضاء رغباته على حساب الطرف الآخر من الصراع، فيحاول بعض الأفراد استغلال القوانين والأنظمة لصالحه لكي يفوز بالصراع على حساب الطرف الآخر، وهذا الحل يؤدي إلى نتائج سلبية، لأنها تؤدي إلى خروج أحد أطراف الصراع.
٢. أسلوب المجاملة (غير مصمم متعاون): وفي هذه المرحلة يهتم الفرد بإرضاء الآخرين على حساب احتياجاته واهتماماته، والفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب اجتماعي حريص على صداقة الآخرين على حساب اهتماماته الذاتية، إلا أن الفرد في هذه الحالة قد لا يستطيع تقديم التنازلات بشكل دائم.
٣. أسلوب تفادى المجابهة (غير مصمم وغير متعاون): وفي هذه المرحلة يهمل الفرد اهتماماته وحاجاته، واهتمام وحاجات الطرف الآخر من الصراع، حيث يحاول الفرد إنكار وجود صراع، ولا يسمح بالحديث عن وجوده.
٤. أسلوب المتعاون (مصمم ومتعاون): وفي هذا الأسلوب يكون الفرد متعاوناً متقبلاً لرأي الإدارة في حل الصراع مع الطرف الآخر، ويساهم في حل المشكلات المسببة للصراع.
٥. أسلوب التسوية (وسط بين المصمم والمتعاون): وفي هذا الأسلوب يكون كل طرف لديه رغبة بتسوية الصراع من خلال تقديم تنازلات مشتركة لحل المشكلات التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي بينهم.

ثانياً: استخدام نموذج **Aeiou** ويفترض هذا النموذج أن الفرد لديه مبررات بما حدث من صراع، وأنه يتعامل بحسن نية وليس بهدف إحداث المشكلات بالعمل، حيث يقوم هذا النموذج على عدة مبادئ، هي (Hills and Jones, 2001):

- افترض أن الفرد الآخر في الصراع يهدف إلى الخير مما يزيد من قوة حل الخلاف.
- التعبير عن مشاعر الطرفين بصدق.
- تحديد احتياجات الشخص ورغبته بما يريد، دون حاجة الفرد للتبرير.
- التركيز على الجوانب الإيجابية في الموضوع.
- تقديم مساعدة للتحالف المشترك بين أطراف الصراع.

يلاحظ أن هذا النموذج يعتمد على افتراض أساسي، وهو أن أطراف الصراع في مواقف العمل يكون هدفها تسهيل العمل وتنظيمه، وليس إحداث المشكلات، وعلى الرغم من صحة هذه الفرضية في بعض المواقف، إلا أنها ليست صحيحة بشكل دائم، لأن هناك عددًا من الأطراف التي تسبب الصراع التنظيمي، تعمل بهدف إحداث المشكلات وإعاقة العمل في الجامعة.

الدراسات السابقة:

سوف يتم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة الصراع التنظيمي من الأقدم إلى الأحدث حسب سنة نشرها كالتالي:

قام "زلمان" و"رييتشل" (Zalman and Richelle, 2001) بدراسة هدفت إلى الكشف عن سلوكيات المديرين التي تؤدي إلى إدارة الصراعات الفاشلة، أو إلى إدارة الصراعات الناجحة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام عينة تكونت من (١٢١) مديرًا ومديرة، وتم الاعتماد على المنهج المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من

عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين يواجهون أثناء عملهم ثلاثة أنواع من الصراعات، وهى صراع مع الطلاب، صراع مع الموظفين، صراع مع أولياء الأمور، وأظهرت النتائج أن إدارة الصراع تكون ناجحة عند استخدام عدة آليات من بينها: الاجتماع مع أطراف الصراع، الاستماع للأطراف وإشراكهم فى صنع القرارات، العمل على صنع استراتيجيات وخطط جديدة لإدارة الصراع، وأظهرت النتائج أيضاً أن بعض السلوكيات التى يقوم بها المدير تؤدي إلى إدارة صراعات فاشلة، منها اتخاذ قرارات أحادية الجانب، إصدار قرارات متسرعة غير مناسبة مع البيئة ومع عامل الوقت. وهدفت دراسة "أونى" (Onne, 2004) إلى التعرف على الآثار السلبية للصراع بين العاملين والرؤساء وعلاقته بتمكين العاملين والتزامهم التنظيمى فى مجال العمل بالبيئة التعليمية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام عينة تكونت من (٩١) معلماً، وتم الاعتماد على المنهج المسحى الارتباطى، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الصراع مع الرؤساء له آثار سلبية تعيق تطوير العلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمى، وأن الصراع فى مستواه العالى بين العاملين ذوى القدرات العالية والرؤساء يعيق العاملين من تطوير أدائهم أو الاستمرار بالحفاظ على المستوى العالى من الالتزام. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الصراع بين العاملين والرؤساء وتمكين العاملين والتزامهم التنظيمى.

كما هدفت دراسة "أمل بنت شدى" (٢٠١٠) إلى التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمى لدى القيادات النسائية فى جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (٧٦) قائدة تربوية من جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود عدد من الصراعات التنظيمية تتمثل فى الاتكالية على إنجاز

الأعمال بين الموظفين، وقلة استخدام نظام الحوافز والمكافآت، كما توصلت الدراسة إلى أن أبرز الصراعات التنظيمية، الأسباب الشخصية المتمثلة في تعدد الأدوار وتعارضها بين الموظفين، ووجود المشكلات غير الرسمية بين الموظفين، وأنه لا توجد فروق في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ونوع العمل.

وهدفت دراسة "دراركة" (٢٠١١) إلى التعرف على درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (٢٥٠) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك جاء متوسطاً، ويوجد فروق في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير التخصص لصالح التخصصات الإنسانية، بينما لم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة، والرتبة العلمية.

وقد هدفت دراسة "أبو ناصر" (٢٠١٢) إلى تقصي إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (١٢٤) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب التسوية أعلى أساليب إدارة الصراع استخداماً في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأن إحالة الصراع إلى مستوى أعلى هو أقل أساليب إدارة الصراع استخداماً، وتبين أن المتغيرات الشخصية هي أكثر أسباب الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

وهدفت دراسة "تشتيتوا" (Schmittou, 2012) إلى التعرف على أهم أساليب إدارة الصراع في الجامعات والكليات في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (٣٠٠) موظفاً، وتم استخدام مقياس أساليب إدارة الصراع كأداة لجمع البيانات، واعتمد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن البيئة التكاملية في الكليات والجامعات لها تأثير كبير على إدارة الصراع فيها، وحصل أسلوب التوافق وأسلوب التكامل على أعلى درجات موافقة عينة الدراسة حول ممارسة أساليب إدارة الصراع في الجامعات والكليات بالولايات المتحدة الأمريكية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي).

بينما هدفت دراسة سارة المنقاش وأمل العنزي (٢٠١٦) إلى التعرف على دور وكليات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي بجامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (١٢٧) من عضوات هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الصراع التنظيمي بجامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس متوسطاً، وجاءت الأسباب التنظيمية أعلى أسباب الصراع التنظيمي بالجامعة، يليها الأسباب الشخصية، كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام دور وكليات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي بجامعة تبوك جاء بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة، والكلية).

وهدفت دراسة العايش (٢٠١٦)، إلى التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير بجامعة العربي التبسي، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (٢٨) من العاملين بالمكتبة الجامعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك مستوى عال من الصراع التنظيمي بين العاملين بالمكتبات، ومن أهم أسباب الصراع التنظيمي ما يلي: عدم توافر الحوافز المادية، نقص الموارد البشرية، تركيز الصلاحيات بيد فئة قليلة من العاملين، وغياب أنظمة توزيع المسؤوليات على العاملين، وجود خلل بين الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، وجود اختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع أسلوب العمل التعاوني.

وهدف دراسة "وفاء المبارك" (٢٠١٦) إلى التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز الصحية، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (١٣٦) من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تكونت من ثلاثة محاور، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة أسلوب القوة والسيطرة في حل الصراعات من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت متوسطة، في حين جاءت ممارسة أنماط التعاون، والتسوية، والتجنب، والتنازل بدرجة عالية، وجاءت درجة المعوقات التي تواجه تطبيق أساليب مواجهة الصراع التنظيمي متوسطة، بينما جاءت المقترحات التي تسهم في إدارة الصراع التنظيمي بدرجة موافقة عالية.

كما هدفت دراسة "فايزة عابد" (٢٠١٧) إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدى، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (١٢٧) من عضوات هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أسباب الصراع التنظيمي تعود بالدرجة الأولى إلى أسباب شخصية تتعلق بطرق

الاتصال مع الآخرين، وأن الإدارة بالكلية لا تعالج الصراعات التنظيمية بل تتركها ليتم حلها تلقائياً، وأن دور الإدارة في حل الصراعات التنظيمية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي جاء بدرجة متوسطة. وأن معظم الصراعات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس تعود إلى أسباب شخصية تتعلق بالاحتياجات والرغبات والميول.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الصراع داخل مؤسسات التعليم العالي، وجدت بعض الدراسات أن هناك عدة أسباب لحدوث الصراعات داخل الجامعة فقد توصلت نتائج دراسة العايش (٢٠١٦) إلى أن أهم أسباب الصراع التنظيمي يتمثل بعدم توافر الحوافز المادية، نقص الموارد البشرية، تركيز الصلاحيات بيد فئة قليلة من العاملين، وغياب أنظمة توزيع المسؤوليات على العاملين، ووجود خلل بين الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، بينما توصلت نتائج دراسة دراركة (٢٠١١)، أن مستوى ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة جاء متوسطاً، بينما وجدت دراسة وفاء المبارك (٢٠١٦) أن درجة ممارسة أسلوب القوة والسيطرة في حل الصراعات من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت متوسطة، في حين جاءت ممارسة أنماط التعاون، والتسوية، والتجنب، والتنازل بدرجة عالية.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي في هذا الدراسة، وقد تم اختياره؛ نظراً لملاءمته موضوع الدراسة الحالية وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين البالغ عددهم (١٢٣) إدارياً، ومن أعضاء هيئة التدريس العاملين بعمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والبالغ عددهم (٢٩٩)، في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بلغ عددهم (١٤٧) فرداً، منهم (١٠٩) من أعضاء هيئة التدريس، و(٣٨) إدارياً، للعام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ، والجدول (١) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ونوع العمل).

جدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الدراسة الرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	٦٠	٤٠,٨
	من ٥ إلى أقل من عشر سنوات	٥٣	٣٦,٠
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣٤	٢٣,٢
المجموع		١٤٧	%١٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٥	٢٣,٨
	ماجستير	٨٢	٥٥,٧
	دكتوراه	٣٠	٢٠,٥
المجموع		١٤٧	%١٠٠

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المصنف الوظيفي	إداري	٣٨	٢٥,٨
	عضو هيئة تدريس	١٠٩	٧٤,٢
المجموع		١٤٧	%١٠٠

تشير البيانات في الجدول (١) إلى أن أعلى نسبة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كانت لذوى الخبرة (أقل من خمس سنوات)، وقد بلغت نسبتهم (٤٠,٨)، بينما جاءت أقل نسبة لذوى الخبرة أكثر من عشر سنوات، وبلغت (٢٣,٢)، ويظهر من الجدول السابق أن أعلى نسبة حسب متغير المؤهل العلمى جاءت لحملة المؤهل العلمى ماجستير، وبلغت نسبتهم (٥٥,٧)، بينما جاءت أقل نسبة لأصحاب المؤهل العلمى دكتوراه، وبلغت نسبتهم (٢٠,٥)، بينما بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس (٧٤,٢)، فى حين بلغت نسبة الإداريين (٢٥,٨).

أداة الدراسة:

تم إعداد الاستبانة بعد الاطلاع على الأدوات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تعد مناسبة لجمع البيانات حول موضوع البحث وأهدافه، وقد تكونت الاستبانة من الآتى:

أولاً: البيانات الأساسية للعينة، وتكونت من متغيرات الدراسة (المؤهل العلمى، وعدد سنوات الخبرة فى الجامعة، ونوع العمل).

ثانياً: محاور الاستبانة، وقد تكونت من المحاور التالية:

المحور الأول: واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وقد تكون من (٢٤) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: بعد المجابهة (مصمم وغير متعاون)، بعد المجاملة (غير مصمم متعاون)، بعد المتعاون (مصمم ومتعاون)، وبعد التسوية (وسط بين المصمم والمتعاون).

المحور الثاني: المقترحات التي تحد من مستوى إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتكون من (١٠) فقرات.

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بالإجراءات الآتية:

أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٩) من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، لإبداء رأيهم حول مدى انتماء الفقرة للمحور الذي وضعت فيه، وبيان مدى دقة الصياغة اللغوية من حيث سلامة اللغة ووضوح معانيها مع وضع التعديلات والاقتراحات المناسبة لتطوير الاستبانة. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين.

ثانياً: صدق البناء الداخلي للاستبانة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، من خلال تطبيقها ميدانياً على عينة الدراسة، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق البناء الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة. والجدول (٢) يوضح نتائج صدق البناء على محور واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الجدول (٢) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على محور واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
أسلوب التسوية		أسلوب المتعاون		أسلوب المجاملة		أسلوب المجابهة	
**٠,٧٤٣	١	*٠,٥٠٢	١	**٠,٧٨٢	١	*٠,٥٧٧	١
**٠,٧٤٣	٢	**٠,٧٥٣	٢	**٠,٦٧٩	٢	**٠,٧١٠	٢
*٠,٥٦٣	٣	**٠,٧٠٨	٣	*٠,٥٤٦	٣	**٠,٧٦٨	٣
*٠,٥٤٣	٤	**٠,٧٣٣	٤	**٠,٦٦٨	٤	**٠,٨٨٦	٤
*٠,٥٢٩	٥	**٠,٦٣٥	٥	**٠,٦٩٣	٥	**٠,٧٧٤	٥
**٠,٧١١	٦	**٠,٧٩٥	٦	*٠,٥٥٧	٦	**٠,٧٠٥	٦

*دالة عند مستوى ٠,٠٥ - ** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لأبعاد محور واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، معاملات جيدة ومقبولة، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

والجدول (٣) يوضح نتائج صدق البناء على محور المقترحات التي تحد من مستوى إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الجدول (٣) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على محور المقترحات التي تحد من مستوى إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
*٠,٥٠١	٦	*٠,٥١٦	١
**٠,٦٣٣	٧	*٠,٥٧٠	٢
*٠,٥٥١	٨	**٠,٦٥٠	٣
*٠,٥٢٧	٩	**٠,٦٣٤	٤
*٠,٥٣٤	١٠	**٠,٧١٨	٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لأبعاد محور المقترحات التي تحد من مستوى إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، معاملات جيدة ومقبولة، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة، ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة. والجدول رقم (٤) يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة.

جدول (٤) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمختلف محاور وأبعاد الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبانة
٠,٨٣	المجابهة (مصمم وغير متعاون)
٠,٨٥	المجاملة (غير مصمم متعاون)
٠,٨٢	ب المتعاون (مصمم ومتعاون)
٠,٨٤	التسوية (وسط بين المصمم والمتعاون)
٠,٨٦	الدرجة الكلية لمحور واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية
٠,٨٨	محور المقترحات التي تحد من مستوى إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية
٠,٨٩	الدرجة الكلية

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت أعلى معاملات الثبات على محور المقترحات التي تحد من مستوى إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية، وبلغت (٠,٨٨)، بينما

على محور واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية، وبلغت (٠,٨٦)، وجاءت أقل معاملات الثبات على بعد المتعاون (مصمم ومتعاون)، وبلغت (٠,٨٢)، بينما جاءت أعلى معاملات الثبات على بعد المجاملة (غير مصمم متعاون)، وبلغت (٠,٨٥)، ومعاملات ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية بلغت (٠,٨٩).

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس؟

لتحديد واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات كل بعد من أبعاد هذا المحور كما يلي:

البعد الأول: أسلوب المجابهة (مصمم وغير متعاون):

كما يوضحه الجدول رقم (٥).

جدول (٥) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات أسلوب المجابهة (مصمم وغير متعاون)

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة الموافقة					العبارة
			ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
٥	١.٠٩	٢.٨٢	٢٦	٣١	٤٦	٣١	١٣	الاعتماد على السلطة فى التعامل مع أطراف الصراع
٢	٠.٩٨	٣.١٢	١١	٢٥	٤٦	٤٩	١٦	التهديد بمعاكبة أطراف الصراع إذا لم يتم حله
٦	١.١١	٢.٧٤	٢٣	٣٤	٥٢	٣٤	٤	الميل إلى فرض حلول كفيلة بحل الصراع
٤	١.١٦	٢.٨٥	٢٠	٢٨	٢٨	٥٢	١٩	الضغط على أطراف الصراع لتقديم التنازلات لحل الصراع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
١	٠.٩٦	٣.٣٣	٢٠	١٦	٤٠	٣٧	٣٤	تحقيق أهداف عمادة البرامج التحضيرية دون النظر لأهداف الأطراف المتصارعة
٣	٠.٩٤	٢.٨٦	٢٣	٣٤	٥٠	٣٠	١٠	إلزام أطراف الصراع بقبول الحل المقترح من قبل الإدارة العليا في عمادة البرامج التحضيرية
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
١,٠١			متوسطة					٢,٩٥

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد أسلوب المجابهة (مصمم وغير متعاون)، وعددها (٦) عبارات بلغ (٢,٩٥)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على بعد أسلوب المجابهة من وجهة نظر عينة الدراسة، وتبين من الجدول السابق حصول جميع عبارات هذا البعد على درجة (متوسطة).

وجاءت أعلى درجات الموافقة في هذا البعد على العبارة "تحقيق أهداف عمادة البرامج التحضيرية دون النظر لأهداف الأطراف المتصارعة"، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٣) من أصل (٥,٠٠). ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن الإدارة تعمل على تحقيق أهداف العمادة بالدرجة الأولى قبل العمل على تحقيق أهداف العاملين فيها، لذلك تسعى لتحقيق أهداف عمادة البرامج التحضيرية دون النظر لأهداف الأطراف المتصارعة.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "الميل إلى فرض حلول كفيلة بحل الصراع" بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٤)، ويمكن أن يعود سبب هذه النتيجة إلى أن ميل الإدارة إلى فرض حلول كفيلة بحل الصراع جاء بالترتيب الأخير لعلم الإدارة أن هذا الخيار له سلبياته، وأن هناك خيارات أكثر إيجابية من هذا الخيار في حل الصراعات التنظيمية التي قد تحدث بين العاملين في عمادة البرامج التحضيرية، لذلك جاء بالترتيب الأخير. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فايزة عابد (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن دور الإدارة في حل الصراعات التنظيمية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي جاء بدرجة متوسطة، ومع دراسة دراركة (٢٠١١) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً، ومع دراسة سارة المنقاش وأمل العنزي (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن مستوى الصراع التنظيمي بجامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس متوسط.

البعد الثاني: أسلوب المجاملة (غير مصمم متعاون):

كما يوضحه الجدول رقم (٦).

جدول (٦) التكرارات والمتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد أسلوب المجاملة (غير مصمم متعاون)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
٤	٠.٩١	٣.٠٢	٢٠	٢٨	٥٢	٢٢	٢٥	تجنب الإساءة للآخرين واحترام مشاعرهم
٣	٠.٩٨	٣.٠٨	٢٠	٢٢	٤٦	٤٣	١٦	تأجيل المناقشة بين أطراف الصراع حتى تهدأ الأمور
٥	٠.٩٥	٣.٠٠	١٦	٢٦	٣٤	٣٧	٢٨	تجنب المناقشات الحادة مع أطراف الصراع
١	٠.٩٩	٣.٢٣	١٤	٤١	٤١	٢٩	٢٣	الميل إلى تهدئة الموقف من خلال إدارة الصراع

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة الموافقة					العبارة
			ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
٦	٠.٩٦	٢.٩٠	١٤	٢٢	٤٩	٤٠	٢٢	تفادى الميل نحو أى طرف من أطراف الصراع
٢	٠.٩٤	٣.١٧	٨	٣٤	٤٦	٤٣	١٦	تجاهل الصراعات القائمة بين أعضاء هيئة التدريس فى عمادة البرامج التحضيرية
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابى العام
٠.٩٧			متوسطة					٣,٠٦

تشير نتائج الجدول (٦) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد أسلوب المجاملة (غير مصمم متعاون)، وعددها (٦) عبارات بلغ (٣,٠٦)، أى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على هذا البعد، كما تشير لذلك قيمة المتوسط الحسابي، وتبين من الجدول السابق حصول جميع عبارات هذا البعد على درجة موافقة (متوسطة). وجاءت أعلى درجات الموافقة فى هذا البعد على العبارة "الميل إلى تهدئة الموقف من خلال إدارة الصراع"، فى المرتبة الأولى بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٣) من أصل (٥,٠٠)، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن عينة الدراسة لديها معرفة بأهمية تهدئة أطراف الصراع لإدارته بشكل صحيح، ولأهمية عملية تهدئة الموقف لحل الصراع جاء بالترتيب الأول فى هذا البعد.

وجاءت فى المرتبة الأخيرة العبارة "تفادي الميل نحو أي طرف من أطراف الصراع"، بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٠)، ويمكن أن يعود سبب هذه النتيجة إلى أن تفادي الميل نحو أي طرف من أطراف الصراع، يساعد بحل وإدارة الصراع بشكل إيجابي، فالعدالة بين الطرفين تعد من الأمور الهامة فى عملية إدارة الصراع، على عكس الميل لأحد أطراف الصراع فإن الطرف الآخر لا يقبل بالحلول المقترحة بعد ذلك.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دراركة (٢٠١١) التى توصلت إلى أن مستوى ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً، ومع دراسة سارة المناقش وأمل العنزى (٢٠١٦)، التى توصلت إلى أن مستوى الصراع التنظيمي فى جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس متوسط. ومع دراسة فايزة عابد (٢٠١٧) التى توصلت إلى أن دور الإدارة فى حل الصراعات التنظيمية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربى بن مهيدى جاء بدرجة متوسطة.

البعد الثالث: أسلوب المتعاون (مصمم ومتعاون):

كما يوضحه الجدول رقم (٧).

جدول (٧) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد أسلوب المتعاون (مصمم ومتعاون)

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة الموافقة					العبارة
			ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
١	١.٠١	٣.١٦	٨	٣٤	٥٢	٣٧	١٧	الحرص على تلبية رغبات العاملين فى عمادة البرامج التحضيرية ما أمكن
٦	٠.٩٨	٢.٩٠	٢٣	١٩	٦٧	٢٥	١٣	الحرص على تحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين فى عمادة البرامج التحضيرية
٤	٠.٩٤	٣.٠١	٢٣	٢٥	٤٥	٣١	٢٢	المساعدة فى حل المشكلات التى تواجه العمل فى عمادة البرامج التحضيرية
٣	١.٠٢	٣.٠٤	٢٣	٢٨	٣٧	٣٧	٢٢	تشجيع العمل بروح الفريق الواحد

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
٥	٠.٩٧	٢.٩٩	٢٣	٢٢	٤٦	٤٦	١٠	محاولة التقريب بين وجهات النظر المختلفة
٢	١.٠٧	٣.١٢	١١	٢٥	٤٦	٤٩	١٦	محاولة إيجاد بيئة محفزة لإنجاز العمل
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
١,٠٦			متوسطة					٣,٠٣

تشير نتائج الجدول (٧) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد أسلوب المتعاون (مصمم ومتعاون)، وعددها (٦) عبارات بلغ (٣,٠٣)، أى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على هذا البعد، كما تشير لذلك قيمة المتوسط الحسابي، وتبين من الجدول السابق حصول جميع عبارات هذا البعد على درجة موافقة (متوسطة).

وجاءت أعلى درجات الموافقة فى هذا البعد للعبارة "الحرص على تلبية رغبات العاملين فى عمادة البرامج التحضيرية ما أمكن"، فى المرتبة الأولى بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٣,١٦) من أصل (٥,٠٠). ويعزو الباحث سبب ذلك أن الحرص على تلبية رغبات العاملين يساهم فى شعورهم بالرضا ويحفزهم على الإنجاز، ويقلل من الصراعات التنظيمية التى تحدث فى العمل، ولأهمية ذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول فى هذا البعد.

وجاءت فى المرتبة الأخيرة العبارة "الحرص على تحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين فى عمادة البرامج التحضيرية"، بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٠)، ويمكن أن يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود صعوبة من قبل الإدارة على تحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين فى عمادة البرامج التحضيرية، لوجود اختلاف بينهم فى الأهداف الشخصية التى تؤثر على سلوكياتهم أثناء العمل. مما جعل هذه الفقرة تأتى بالترتيب الأخير فى هذا البعد على الرغم من أهمية تحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دراركة (٢٠١١) التى توصلت إلى أن مستوى ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً، ومع دراسة سارة المنقاش وأمل العنزى (٢٠١٦) التى توصلت إلى أن مستوى الصراع التنظيمي بجامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس متوسط، ومع دراسة فايزة عابد (٢٠١٧) التى توصلت إلى أن دور الإدارة فى حل الصراعات التنظيمية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي جاء بدرجة متوسطة.

البعد الرابع: أسلوب التسوية (وسط بين المصمم والمتعاون):

كما يوضحه الجدول رقم (٨).

جدول (٨) التكرارات والمتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد أسلوب التسوية (وسط بين المصمم والمتعاون)

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة الموافقة					العبارة
			ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
٥	٠.٩٢	٣.١٢	٨	٢٢	٥٢	٣٧	٢٨	الوصول إلى تسويات مؤقتة لبعض الصراعات المعقدة
١	٠.٩٠	٤.٢٢	٠	٤	٢١	٦١	٦١	تشجيع مبدأ الأخذ والعطاء فى التعامل مع الصراع
٣	٠.٩٧	٣.٢٧	٥	٤٠	٤٣	٢٨	٣١	التغاضى عن بعض السلبيات للحصول على رضا أطراف الصراع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
٤	٠.٩٣	٣.٢٥	١٧	٢٥	٤٠	٣٤	٣١	العمل على التوافق بين أطراف الصراع للحصول على رضا الجميع
٦	٠.٩٥	٣.١١	١٤	٢٥	٦١	٢٥	٢٢	العمل على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع للوصول إلى حل
٢	٠.٩٨	٤.٠٩	٢	١٠	٣٤	٢٨	٧٣	إدارة الصراع وفق مبدأ الكل رابح من انتهاء الصراع
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠,٩٨			كبيرة					٣,٥١

تشير نتائج الجدول (٨) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد أسلوب التسوية (وسط بين المصمم والمتعاون)، وعددها (٥) عبارات بلغ (٣,٥١)، أى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة) على هذا البعد، كما تشير لذلك قيمة المتوسط الحسابي، وتبين من الجدول السابق حصول عبارة "تشجيع مبدأ الأخذ والعطاء فى التعامل مع الصراع"، تشجيع مبدأ الأخذ والعطاء فى التعامل مع الصراع"، على درجة (كبيرة جداً)، وعبارة إدارة الصراع وفق مبدأ الكل رابح من انتهاء الصراع على درجة (كبيرة)، بينما حصلت (٤) عبارات فى هذا البعد على درجة موافقة (متوسطة).

وجاءت أعلى درجات الموافقة فى هذا البعد على العبارة "تشجيع مبدأ الأخذ والعطاء فى التعامل مع الصراع"، فى المرتبة الأولى بدرجة موافقة (كبيرة جداً) بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٢) من أصل (٥,٠٠). ويعزو الباحث سبب ذلك أن عينة الدراسة على معرفة أن إدارة الصراع تتطلب مرونة من الطرفين ولذلك يجب تشجيعهم على العطاء حتى يتمكنوا من أخذ ما يرغبون به، فأسلوب مبدأ الأخذ والعطاء من الأساليب الهامة فى التعامل مع الصراع للحصول على حلول إيجابية يرضى بها الطرفان، ولأهمية ذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول فى هذا البعد.

وجاءت فى المرتبة الأخيرة العبارة "العمل على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع للوصول إلى حل" بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,١١)، ويمكن أن يعود سبب هذه النتيجة إلى أن عملية التفاوض بين الأطراف المتصارعة تحتاج إلى عدد من التنازلات بين أطراف الصراع، ولصعوبة الحصول على التنازلات فى بعض الصراعات جاءت هذه العبارة بالترتيب الأخير.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو ناصر (٢٠١٢) التى توصلت إلى أن أسلوب التسوية أعلى أساليب إدارة الصراع استخداماً فى جامعة الملك فيصل، ومع دراسة

وفاء المبارك (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة أسلوب التسوية في إدارة الصراع عالية.

والجدول رقم (١٠) يلخص نتائج ترتيب أبعاد واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
أسلوب المجابهة (مصمم وغير متعاون)	٢,٩٥	١,٠١	٤	متوسطة
أسلوب المجاملة (غير مصمم متعاون)	٣,٠٦	٠,٩٧	٢	متوسطة
أسلوب المتعاون (مصمم ومتعاون)	٣,٠٣	١,٠٦	٣	متوسطة
أسلوب التسوية (وسط بين المصمم والمتعاون)	٣,٥١	٠,٩٨	١	كبيرة
الدرجة الكلية	٣,١٣	١,٠٦		متوسطة

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٠) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بلغ (٣,١٣). وهي تقع ضمن درجة (متوسطة)، وجاء بالترتيب الأول بعد أسلوب التسوية (وسط بين المصمم

والمتعاون) بمتوسط حسابي (٣,٥١)، بدرجة (كبيرة)، بينما جاء بالترتيب الثاني بعد أسلوب المجاملة (غير مصمم متعاون)، بمتوسط حسابي (٣,٠٦)، بدرجة (متوسطة)، وجاء بالترتيب الثالث بعد أسلوب المتعاون (مصمم ومتعاون)، بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، بدرجة (متوسطة)، بينما جاء بعد أسلوب المجابهة (مصمم وغير متعاون) بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٢,٩٥)، بدرجة (متوسطة).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما المقترحات التي تساعد في إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

لتحديد المقترحات التي تساعد في إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور المقترحات التي تساعد في إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة الموافقة					العبارة
			ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
٨	٠,٨١	٣.٥٢	٠	٢٥	٤٨	٤٦	٢٨	إشراك العاملين في عمادة البرامج التحضيرية بدورات تدريبية متخصصة بإدارة الصراع
٦	٠,٨٣	٣.٦٣	٠	١٧	٥٥	٤٠	٣٥	عقد اجتماعات دورية بين الإدارة العليا والعاملين في عمادة البرامج التحضيرية لتجنب حدوث الصراعات
٣	٠,٨٢	٣.٨٧	٠	١٠	٤٥	٤٦	٤٦	الاعتماد على أسلوب التعاون المشترك في حل الصراعات التي تواجه العاملين في عمادة البرامج التحضيرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
٢	٠,٨٥	٤.٠٣	٠	١٣	٢٤	٥٥	٥٥	إيجاد بيئة آمنة بالعمل تحد من حدوث الصراعات بين العاملين
١	٠,٧٤	٤.٣١	٠	٧	١٣	٤٩	٧٦	تنظيم إجراءات العمل في عمادة البرامج التحضيرية لتجنب حدوث الصراعات
٥	٠,٨١	٣.٧٥	٣	١٣	٤٣	٤٥	٤٣	تشجيع العمل التعاوني وتجنب العمل التنافسي ما أمكن في عمادة البرامج التحضيرية
٤	٠,٧٩	٣.٧٦	٠	١٦	٤٥	٤٦	٤٠	تشجيع بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين في عمادة البرامج التحضيرية
٩	٠,٨٨	٣.١٧	٥	٣٧	٥٢	٣٤	١٩	تسهيل إجراءات الاتصال بين مختلف الإدارات في عمادة البرامج التحضيرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
٧	٠,٨٤	٣.٦٠	٢	١٦	٣٤	٥٢	٤٣	التعامل بعدالة مع جميع العاملين في عمادة البرامج التحضيرية
١٠	٠,٨٤	٣.٣٨	٦	١٩	٥٤	٤٦	٢٢	تفويض الصلاحيات المناسبة للعاملين في عمادة البرامج التحضيرية
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠,٨٥			كبيرة					٣,٦٠

من خلال النتائج الواردة بالجدول (١١) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المقترحات التي تساعد في إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة، وعددها (١٠) مقترحات، بلغ (٣,٦٠)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة) على المقترحات التي تساعد في إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية، وتبين من الجدول السابق حصول مقترح واحد على درجة موافقة (كبيرة جداً)، بينما حصلت (٨) مقترحات على درجة موافقة (كبيرة)، ومقترح واحد على درجة موافقة (متوسطة).

وجاءت بالترتيب الأول المقترح "تنظيم إجراءات العمل في عمادة البرامج التحضيرية لتجنب حدوث الصراعات"، بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، بمتوسط حسابي قدره (٤,٣١)، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن عينة الدراسة لديها معرفة بأهمية تنظيم إجراءات العمل مما يساهم في تبسيط الإجراءات وتحديد المهام لكل موظف، مما يقلل من الصراعات التنظيمية التي تحدث نتيجة لتداخل الصلاحيات بين العاملين، بسبب ضعف تنظيم إجراءات العمل في عمادة البرامج التحضيرية، ولأهمية تنظيم العمل جاء هذا المقترح في الترتيب الأول من بين جميع المقترحات الواردة في هذا البعد.

وجاء في المرتبة الثانية مقترح "إيجاد بيئة آمنة بالعمل تحد من حدوث الصراعات بين العاملين"، بدرجة موافقة (كبيرة) و بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى دور بيئة العمل في حدوث الصراعات فكلما كانت بيئة العمل آمنة ومحفزة للعمل فإن الصراعات التنظيمية تقل بشكل كبير، وعلى العكس من ذلك فبيئة العمل غير الآمنة للعاملين تزداد فيها الصراعات التنظيمية، ولأهمية إيجاد بيئة آمنة جاء هذا المقترح بالترتيب الثاني من بين المقترحات في هذا البعد.

وجاء في المرتبة الأخيرة مقترح "تفويض الصلاحيات المناسبة للعاملين في عمادة البرامج التحضيرية"، بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٨)، ويمكن أن يعود سبب هذه النتيجة إلى أن تفويض الصلاحيات للعاملين يساهم في الحد من وجود الصراعات التنظيمية في العمل ولكن بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث يوجد اقتراحات أكثر أهمية من تفويض الصلاحيات تساعد في إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية، لذلك جاء هذا المقترح في الترتيب الأخير. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة وفاء المبارك (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة حول المقترحات التي تساهم في إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة موافقة عالية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق في استجابة عينة الدراسة حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، ونوع العمل)؟

أولاً: للتعرف على الفروق في استجابة عينة الدراسة حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول رقم (١٢) يوضح هذه النتائج.

جدول (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، للمقارنة بين استجابة عينة الدراسة حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
أسلوب المجاهة	بين المجموعات	١,٣٩	٢	٢,٧٨	٤,٣٣٦	.٠١١
	داخل المجموعات	٢,٤٥٤	١٤٤	٣٥٣,٣٧٦		
	المجموع	٢٢٨,٢٤٤	١٤٦	-		
أسلوب المجاملة	بين المجموعات	٠,٩٨٢	٢	١,٩٦٤	١,٥٦٣	.٠٨١
	داخل المجموعات	٢,٤٦٥	١٤٤	٣٥٤,٩٦		
	المجموع	٢١٦,٥٥٦	١٤٦	-		
أسلوب المتعاون	بين المجموعات	١,٤٨٨	٢	٢,٩٧٦	٢,٦٧٥	.١١
	داخل المجموعات	١,٤٦٧	١٤٤	٢١١,٢٤٨		
	المجموع	٢٢٦,٧٣٣	١٤٦	-		

الأبعاد	مصدر التباين	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
أسلوب التسوية	بين المجموعات	١,٦٧٢	٢	٣,٣٤٤	٤,٢٤٤	.٠٠١
	داخل المجموعات	٢,٥٦٤	١٤٤	٣٦٩,٢١٦		
	المجموع	٢٥٧,٣٢٣	١٤٦	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٨٧٦	٢	١,٧٥٢	٤,٥٤١	.٠٠٥
	داخل المجموعات	٢,٧٩٦	١٤٤	٤٠٢,٦٢٤		
	المجموع	٢١٢,١٢٣	١٤٦	-		

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٢)، والمتعلقة بمتغير المؤهل العلمي إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، على جميع محور واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وعلى بعدى أسلوب المواجهة، وأسلوب التسوية، في حين لم يتم التوصل إلى وجود فروق دالة إحصائية على بعدى (أسلوب المجاملة، وأسلوب المتعاون).

ولمعرفة هذه الفروق لصالح أى المجموعات حسب متغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه والجدول رقم (١٣) يوضح نتائج المقارنة بين المجموعات الثلاث حسب المؤهل العلمي على بعد أسلوب المواجهة.

الجدول (١٣) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة بين المجموعات الثلاث حسب متغير المؤهل العلمي على بعد أسلوب المواجهة

المتغير الفئة	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
بكالوريوس	٢,٧١			
ماجستير	٢,٧٩	-	-	-
دكتوراه	٣,٣١	*٠,٧٠٦	*٠,٦٩٥	

توضح نتائج الجدول (١٣) اختبار شيفيه للمقارنة بين المجموعات الثلاث حسب متغير المؤهل العلمي على بعد أسلوب المواجهة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، وقد كانت هذه النتائج لصالح مجموعة حملة المؤهل العلمي دكتوراه الذي بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣١)، عند مقارنتها بحملة المؤهل العلمي بكالوريوس الذي بلغ متوسطها الحسابي (٢,٧١)، ومجموعة المؤهل العلمي ماجستير (٢,٧٩).

والجدول رقم (١٤) يوضح نتائج المقارنة بين المجموعات الثلاث حسب المؤهل العلمي على بعد أسلوب التسوية.

الجدول (١٤) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة بين المجموعات الثلاث حسب متغير المؤهل العلمي على بعد أسلوب التسوية

المتغير الفئة	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
بكالوريوس	٣,٣٥			
ماجستير	٣,٣٩	-		-
دكتوراه	٣,٩٩	*٠,٧١٢	*٠,٧٠٤	

توضح نتائج الجدول (١٤) اختبار شيفيه للمقارنة بين المجموعات الثلاث حسب متغير المؤهل العلمي على بعد أسلوب التسوية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، وقد كانت هذه النتائج لصالح مجموعة حملة المؤهل العلمي دكتوراه الذي بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩٩)، عند مقارنتها بحملة المؤهل العلمي بكالوريوس الذي بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٥)، ومجموعة المؤهل العلمي ماجستير (٣,٣٩).

والجدول رقم (١٥) يوضح نتائج المقارنة بين المجموعات الثلاث حسب المؤهل العلمي على الدرجة الكلية لمحور واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الجدول (١٥) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة بين المجموعات الثلاث حسب متغير المؤهل العلمي على محور واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية

المتغير	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
بكالوريوس	٣,٠٢			
ماجستير	٣,٠٨	-		-
دكتوراه	٣,٣٩	*٠,٦٥٥	*٠,٦٣١	

توضح نتائج الجدول (١٥) اختبار شيفيه للمقارنة بين المجموعات الثلاث حسب متغير المؤهل العلمي على محور واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، وقد كانت هذه النتائج لصالح مجموعة حملة المؤهل العلمي دكتوراه الذي بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٩)، عند مقارنتهما بحملة المؤهل العلمي بكالوريوس الذي بلغ متوسطها الحسابي (٣,٠٢)، ومجموعة المؤهل العلمي ماجستير (٣,٠٨). ويعزو الباحث سبب الفروق حسب متغير المؤهل العلمي إلى أن المعرفة التي اكتسبتها مجموعة أصحاب المؤهل العلمي دكتوراه كانت أكثر من معرفة مجموعة المؤهل بكالوريوس، ومجموعة المؤهل العلمي ماجستير، حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وبعدي أسلوب التسوية، وأسلوب المجابهة، وربما يكون سبب ذلك أن موضوع إدارة الصراع التنظيمي قد يكون من الموضوعات التي تم تناولها في مساقات برنامج الدكتوراه، وربما قام البعض منهم بإجراء دراسات وأبحاث في هذا الموضوع، كمتطلبات نجاح للمساقات في برنامج الدكتوراه، مما

كان له أثر إيجابي في زيادة معرفتهم أكثر من غيرهم فأثر على استجاباتهم على هذه المحاور فجاءت النتيجة لصالحهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة تشييتشوا (Schmittou, 2012) التي وجدت فروقاً دالة إحصائياً في استجابة عينة الدراسة حول ممارسة أساليب إدارة الصراع في الجامعات والكليات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: للتعرف على الفروق في استجابة عينة الدراسة حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعزى إلى متغير عدد سنوات، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول رقم (١٦) يوضح هذه النتائج.

جدول (١٦) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، للمقارنة بين استجابة عينة الدراسة حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
أسلوب المجابهة	بين المجموعات	٤,٣٤٤	٢	٨,٦٨٨	١,٦٨٨	.١١٢
	داخل المجموعات	٢,٨٨٧	١٤٤	٤١٥,٧٢٨		
	المجموع	٢١٢,٦٣٤	١٤٦	-		
أسلوب المجاملة	بين المجموعات	٤,٩٣٣	٢	٩,٨٦٦	١,٦٥٥	.١٥٠
	داخل المجموعات	٢,٩٨٨	١٤٤	٤٣٠,٢٧٢		
	المجموع	٢١٠,٢١٥	١٤٦	-		
أسلوب المتعاون	بين المجموعات	٤,٤٦٤	٢	٨,٩٢٨	١,٢٤٨	.١١٨
	داخل المجموعات	٢,٨٨٧	١٤٤	٤١٥,٧٢٨		
	المجموع	٢٥٤,٧٢٦	١٤٦	-		

الأبعاد	مصدر التباين	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
أسلوب التسوية	بين المجموعات	١,٦٨٨	٢	٣,٣٧٦	١,٥٦٨	.٢٦٦
	داخل المجموعات	٢,٨٦٦	١٤٤	٤١٢,٧٠٤		
	المجموع	٢٥١,٢٧٣	١٤٦	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢,٥٧١	٢	٥,١٤٢	١,٣٤٤	.٢١٤
	داخل المجموعات	٢,٥٣١	١٤٤	٣٦٤,٤٦٤		
	المجموع	٢٣٢,٥٦٣	١٤٦	-		

من خلال النتائج الواردة في الجدول (١٦)، والمتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) على جميع أبعاد محور واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى أن عدد سنوات الخبرة لم تؤثر في معرفة واستجابة أفراد عينة الدراسة حول محور وأبعاد واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية، وقد يكون سبب ذلك أن عدد سنوات الخبرة في التدريس لا يشكل خبرات نوعية في مجال إدارة الصراع التنظيمي، ولذلك لم تتأثر استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أمل بنت شدى (٢٠١٠)، ومع دراسة دراركة (٢٠١١)، ومع دراسة سارة المنقاش وأمل العنزي (٢٠١٦) التي توصلت جميعها إلى عدم وجود فروق في استجابة عينة الدراسة حول واقع إدارة الصراع بالجامعات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ثالثاً: للتعرف على الفروق في استجابة عينة الدراسة حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعزى إلى متغير نوع العمل، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول رقم (١٧) يوضح هذه النتائج.

جدول (١٧) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، للمقارنة بين استجابة عينة الدراسة حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعزى إلى متغير نوع العمل

الأبعاد	مصدر التباين	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
أسلوب المجابهة	بين المجموعات	٤,٣٨٨	١	٤,٣٨٨	١,٣٣٦	.٢٢٨
	داخل المجموعات	٢,٢٢٤	١٤٥	٣٢٢,٤٨		
	المجموع	٢١٨,١١٨	١٤٦	-		
أسلوب المجاملة	بين المجموعات	٢,٥٦٦	١	٢,٥٦٦	١,٦٧٦	.١٩٤
	داخل المجموعات	٢,٤٣٣	١٤٥	٣٥٢,٧٨٥		
	المجموع	٢٤٦,٢٠٨	١٤٦	-		
أسلوب المتعاون	بين المجموعات	٦,٢٢٦	١	٦,٢٢٦	١,٨٤٧	.٢٤٦
	داخل المجموعات	٢,٤٨٨	١٤٥	٣٦٠,٧٦		
	المجموع	٢٣١,٥٧١	١٤٦	-		

الأبعاد	مصدر التباين	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
أسلوب التسوية	بين المجموعات	٦,٦٥٦	١	٦,٦٥٦	١,٨٢٩	.٢٤٨
	داخل المجموعات	٢,٦٤٦	١٤٥	٣٨٣,٦٧		
	المجموع	٢٢١,٥٦١	١٤٦	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٨,٥٧٥	١	٨,٥٧٥	١,٩٩٣	.٢٤٢
	داخل المجموعات	٢,٨٤٨	١٤٥	٤١٢,٩٦		
	المجموع	٢٣٩,١١٠	١٤٦	-		

تشير نتائج الجدول (١٧)، والمتعلقة بمتغير نوع العمل إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) على جميع أبعاد محور واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى أن واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يتم بنفس الطريقة سواء أكان مع الإداريين أم أعضاء هيئة التدريس، ولعدم وجود اختلافات جوهرية جاءت هذه النتيجة التي تشير إلى أن معرفة كل من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بواقع إدارة الصراع التنظيمي جاءت متقاربة، ولا يوجد بينهم أثر ذو دلالة إحصائية لثنايه نفس ظروف العمل بعمادة البرامج التحضيرية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أمل بنت شدى (٢٠١٠) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول واقع إدارة الصراع بالجامعات تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

١. تأهيل وتدريب العاملين في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على أساليب إدارة الصراع لتعزيز قدراتهم على حل الصراعات التنظيمية التي تواجه العمل، لاسيما وأن درجة ممارستهم لها جاءت متوسطة.

٢. توضيح إجراءات العمل بدقة لدى العاملين في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للحد من التداخلات أثناء العمل فيما بينهم مما يحد من مستوى الصراعات التنظيمية التي تنشأ أثناء العمل.
٣. توفير بيئة جاذبة للعمل في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تساهم في تفعيل الاتصال بين العاملين، ونشر روح التعاون في أداء العمل للتخفيف من حدة الصراعات بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو ناصر، فتحى. (٢٠١٢). إدارة الصراع التنظيمى فى جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، العدد (٢٦)، المجلد (١)، ص ص ١٣٣*.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠١٨). عمادة البرامج التحضيرية، النشأة والتعريف، أسترجع من الموقع: <https://units.imamu.edu.sa/deanships/Preperation/profile/Pages/default.aspx>.
- حمادات، محمد حسين. (٢٠٠٨). *السلوك التنظيمى والتحديات المستقبلية فى المؤسسات التربوية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- دراركة، أحمد (٢٠١١). درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فى جامعة اليرموك، *دراسات العلوم التربوية، العدد (٣٨)، المجلد (٤)، ص ص ١١٨٨ - ١٢٠٤*.
- شدى، أمل. (٢٠١٠). *إدارة الصراع التنظيمى لدى القيادات النسائية فى مؤسسات التعليم العالى فى مدينة الرياض. (دراسة تطبيقية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن)*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- عابد، فايزة. (٢٠١٧). *الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- العايش، محي الدين. (٢٠١٥). *إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية "دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي"*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٩). *إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر*، ط٢، القاهرة: الدار الجامعية.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨). *القيادة الإدارية والتنمية البشرية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- قريشي، عبد الكريم. (٢٠١٥)، *الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية وتربوية*، العدد (١٤)، المجلد (١)، ص ٨٤ - ١٠٢.
- القيروتي، محمد قاسم. (٢٠٠٣). *السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- المبارك، وفاء. (٢٠١٦). *إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز الصحية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

متولى، السيد متولى. (٢٠٠٦). *السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق*، القاهرة: مكتبة عين شمس.

المغربي، كامل محمد. (٢٠٠٤). *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيمي*: عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

المنقاش، سارة والعنزي، أمل (٢٠١٦). دور وكيلات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي بجامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، العدد (٧٨)، المجلد (١)، ص ص ٤٠٥ - ٤٤١.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (١٤٣٢هـ). *مطبوعات حكومية*، الرياض: ص ٣٨٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Agwu, M. (2013): Conflict Management and Employee's Performance in Julius Perger Nigeria Plc-Boony Island, *International Journal of Academic Research in Management*, Vol. 2 , No. 4, pp 125 -139, ISSN: 2296 – 1747.

Brewer, n. etal.(2002). gender role ,organizational status , and conflict management styles, *International journal of conflict management* ,(vol.13,Issuel).1123-1134.

- David. G. Myers. (1999). *Social Psychology*, 6th ed, McGraw Hill Companies, London.
- Hills, C.and, Jones, G. (2001). "*Strategic Management Theory: A Strategic Approach*", 5th ed, Houghton Mifflin.
- Mwangi, C., & Ragui, M. (2013). Effects of work place conflicts on employee performance in the air transport industry in Kenya. Prime. *Journal of Business Administration and Management*, 3 (6), 1083-1089.
- Onne, Jansden. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, *Work and stress*, 18 (1): 56-65.
- Zalman, C. and Richelle, C. (2001). Elementary principals and conflict management: A critical incident study. *Doctoral Dissertation for University of Nebraska - Lincoln*, 62 (08): 26.
- Schmittou, N. P. (2012). *Conflict management styles in an Hbcu Hsi community college setting (Doctoral dissertation, University of The Incarnate Word.*

ملحق (أ)

أداة الدراسة

أخي الفاضل عضو هيئة التدريس المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرني أن أضع بين يديكم الأداة التي تم إعدادها لتحقيق أهداف هذا البحث، وهو بعنوان: واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، ويسعدني أن أتقدم إليكم بالشكر الجزيل مسبقاً على الوقت الذي ستخصصونه في الإجابة على فقرات الاستبانة، علماً أن جميع البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بسرية تامة.

وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. تقديم عدد من المقترحات التي تساعد في إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة.

شاكراً لكم كرم الاستجابة وروح المبادرة ...

الباحث

د. غنام بن هزاع المريخي

أولاً: البيانات الأولية:**١. عدد سنوات الخبرة في التدريس بالجامعة:**

- أقل من خمس سنوات من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
- من ١٠ سنوات فأكثر

٢. نوع العمل:

- عضو هيئة تدريس إداري

٣. المؤهل العلمي:

- بكالوريوس ماجستير
- دكتوراه

ثانياً: محاور الاستبانة:**المحور الأول: واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**

يرجى وضع إشارة (✓) في داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تتفق مع رأيك

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
أسلوب المجابهة (مصمم وغير متعاون)						
١	الاعتماد على السلطة في التعامل مع أطراف الصراع					
٢	التهديد بمعاقبة أطراف الصراع إذا لم يتم حله					

م	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قابلة	قليلة جدا
٣	الميل إلى فرض حلول كفيلة بحل الصراع					
٤	الضغط على أطراف الصراع لتقديم التنازلات لحل الصراع					
٥	تحقيق أهداف عمادة البرامج التحضيرية دون النظر لأهداف الأطراف المتصارعة					
٦	إلزام أطراف الصراع بقبول الحل المقترح من قبل الإدارة العليا في عمادة البرامج التحضيرية					
أسلوب المجاملة (غير مصمم متعاون)						
١	تجنب الإساءة للآخرين واحترام مشاعرهم					
٢	تأجيل المناقشة بين أطراف الصراع حتى تهدأ الأمور					
٣	تجنب المناقشات الحادة مع أطراف الصراع					
٤	الميل إلى تهدئة الموقف من خلال إدارة الصراع					

م	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٥	تفادى الميل نحو أى طرف من أطراف الصراع					
٦	تجاهل الصراعات القائمة بين أعضاء هيئة التدريس فى عمادة البرامج التحضيرية					
أسلوب المتعاون (مصمم ومتعاون)						
١	الحرص على تلبية رغبات العاملين فى عمادة البرامج التحضيرية ما أمكن					
٢	الحرص على تحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين فى عمادة البرامج التحضيرية					
٣	المساعدة فى حل المشكلات التى تواجه العمل فى عمادة البرامج التحضيرية					
٤	تشجيع العمل بروح الفريق الواحد					
٥	محاولة التقريب بين وجهات النظر المختلفة					
٦	محاولة إيجاد بيئة محفزة لإنجاز العمل					
أسلوب التسوية (وسط بين المصمم والمتعاون)						
١	الوصول إلى تسويات مؤقتة لبعض الصراعات المعقدة					

م	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قابلة	قليلة جدا
٢	تشجيع مبدأ الأخذ والعطاء في التعامل مع الصراع					
٣	التغاضي عن بعض السلبيات للحصول على رضا أطراف الصراع					
٤	العمل على التوافق بين أطراف الصراع للحصول على رضا الجميع					
٥	العمل على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع للوصول إلى حل					
٦	إدارة الصراع وفق مبدأ الكل رابح من انتهاء الصراع					

إضافات أخرى تراها مناسبة:

.....

.....

.....

.....

المحور الثاني: المقترحات التي تساعد في إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

يرجى وضع إشارة (√) في داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تتفق مع رأيك

م	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١	إشراك العاملين في عمادة البرامج التحضيرية بدورات تدريبية متخصصة بإدارة الصراع					
٢	عقد اجتماعات دورية بين الإدارة العليا والعاملين في عمادة البرامج التحضيرية لتجنب حدوث الصراعات					
٣	الاعتماد على أسلوب التعاون المشترك في حل الصراعات التي تواجه العاملين في عمادة البرامج التحضيرية					
٤	إيجاد بيئة آمنة بالعمل تحد من حدوث الصراعات بين العاملين					
٥	تنظيم إجراءات العمل في عمادة البرامج التحضيرية لتجنب حدوث الصراعات					
٦	تشجيع العمل التعاوني وتجنب العمل التنافسي ما أمكن في عمادة البرامج التحضيرية					

م	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٧	تشجيع بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين في عمادة البرامج التحضيرية					
٨	تسهيل إجراءات الاتصال بين مختلف الإدارات في عمادة البرامج التحضيرية					
٩	التعامل بعدالة مع جميع العاملين في عمادة البرامج التحضيرية					
١٠	تفويض الصلاحيات المناسبة للعاملين في عمادة البرامج التحضيرية					

إضافات أخرى تراها مناسبة:

.....

.....

.....

.....

تم استلام البحث بتاريخ: ٢٠١٩/٢/١٢

تم إقرار البحث بتاريخ: ٢٠١٩/٣/١٧