

واقع إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية  
بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية

إعداد

د/ غنام بن هزاع بن عبيد المريخي أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد	وفاء بنت خليفة بن محمد المبارك ماجستير الإدارة والتخطيط كلية العلوم الاجتماعية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
--	---

**ملخص الدراسة:**

هدفت الدراسة الكشف عن واقع إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، و تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة نفسه، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة باللغة العربية والإنجليزية الكترونياً وورقياً على مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الردود (١٢٧) استجابةً، وتم استبعاد (٥) استجابات لعدم اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ليصبح العدد الإجمالي للردود الصالحة للتحليل (١٢٢) استجابةً بنسبة (٨٩,٧%)، وقامت الباحثة بتصميم استبانة تشمل جميع المحاور والأبعاد التي تحقق الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وكان من نتائج الدراسة: أن استجابات أفراد الدراسة حيال بعد القوة والسيطرة جاءت بدرجة موافقة (متوسطة)، أن استجابات أفراد الدراسة حيال بعد التعاون جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة)، أن استجابات أفراد الدراسة حيال بعد التسوية جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة)، أن استجابات أفراد الدراسة حيال بعد التجنب جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة)، أن استجابات أفراد الدراسة حيال بعد التنازل جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة).

**المقدمة:**

تعدّ الجامعات السعودية من أهم مؤسسات النظام التعليمي السعودي؛ حيث كان لها نصيبٌ من الرعاية والاهتمام في خطط التنمية التي بدأت من العام ١٣٩٠هـ ومازالت كذلك في مرحلتها العاشرة. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٦هـ، خطة التنمية العاشرة)

ويأتي موضوع السنة التحضيرية كأحد برامج تحسين الأداء وضمان الجودة التي تنتهجها وزارة التعليم، وتعدّ أداةً أساسيةً لتحسين مستوى مدخلات الجامعات؛ تحقيقاً لأحد أهداف خطة التنمية التاسعة وهو: تحسين جودة التعليم، وزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية لتحقيق متطلبات التنمية. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٢هـ، ص ٣٨٦)

وبالرغم من حداثة برامج السنة التحضيرية إلا أن غالبية الجامعات السعودية تحرص على تنفيذ برامجها وتطويرها حرصاً منها على كفاءة المُخرجات المؤهلة لسوق العمل.

ونظراً لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير لان الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية لذا فان الصراعات غالباً ما ترافق التغييرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة لذا فان الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوماً للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب فإذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتدخل الإدارة لتقليص أثره وتخفيضه للحد المسموح به أما إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تصور مستوى الصراع عند ذلك الحد الذي يبقى الصراع قائماً لكنه تحت سيطرة الإدارة ويغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعينة (حمود، ٢٠٠٢، ١٤٢-١٤٣).

وهذه العلاقات عادةً لا تستمر طويلاً ضمن مناخ دائم من الوفاق والوئام؛ لأن تعدد الأطراف في المنظمة يُفرز كثيراً من التناقضات في وجهات النظر، وقد يؤدي إلى غموض وتعارض الأدوار، بل قد يحدث تنافس بين الأفراد في المنظمة، وهذا كله يؤدي إلى حدوث ما يُعرف بالصراع التنظيمي، ويعتبر الصراع أشدّ أنماط السلوك عنفاً في الحياة البشرية منذ نشأتها. (النملة، ٢٠٠٧م، ص ٢١)

وبذلك ينشأ مفهوم الصراع التنظيمي من التناقضات بين أنماط السلوك الممارسة من جهة، وبين ما يسعى التنظيم لمعالجته من أجل تحقيق أهدافه بفعالية من جهة أخرى.

كما أن التناقضات أو الاختلافات ظاهرة إنسانية موجودة في كافة المستويات، نتيجة العديد من الأسباب، ويترتب على كل هذا ضرورة الإلمام بسبل إدارة الصراعات التنظيمية حتى تكون أدوات بناء وإبداع بدل أن تكون أدوات تدميرٍ وهدم. (أبورعدة، ٢٠٠٥م، ص١٥٨)

ويعد الصراع واحداً من أهم ضغوط العمل الفردي والتنظيمي ويؤثر على تحقيق أهداف المدرسة وعلى سلوكيات الأفراد وإنتاجيتهم. وقد يكون معول هدم إذا لم يوجه الوجهة السليمة. لذا تعد وظيفة المدير من الوظائف المحورية في المدرسة، فهو يؤدي الدور الأساسي والحاسم في تحديد كيفية معالجة الصراع، وهو مطالب بأن يلجأ لحل الصراع في حال كان شديداً وضاراً، كما أنه مطالب أيضاً بتفعيل أداء المرؤوسين واستئثار جهودهم في المشاركة و إبداء آرائهم وإبداع الأساليب التي تسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف. والأنظار تتجه إلى المدير باعتباره المسئول الأول والأخير عما يجري في المدرسة وعليه مواجهة أي نزاع بصراحة وحزم. وفحص العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أطراف الصراع وفهم الدوافع والحوافز الباعثة عليه. حتى يتمكن من إدارة الصراع بشكل فاعل. إذ أن ترك الصراع على ما هو عليه يؤدي إلى تراكم المشكلات وتوسيع شقة الخلاف ويزيد من صعوبة التوصل إلى حل (مرسي ٢٠٠١م، ١٠٩).

كما أن عدم إدارة الصراع بصورة مناسبة ينال من فعالية المدرسة و يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي. وزيادة معدلات الغياب بين الطلاب والمدرسين. في حين أنه إذا تمت إدارته بصورة جيدة فإن ذلك يزيد من مستوى الإنتاجية داخل المدرسة ويساعد على تركيز كافة الموارد للوفاء بالفعاليات الإيجابية لتوفير منتج أكاديمي وخدمات تربوية جيدة للطلاب ولأولياء الأمور وزيادة معدلات التنافس التربوي بين المدارس (حسين وحسين ٢٠٠٧م، ٤٧).

### مشكلة الدراسة:

تعاني الكثير من المنظمات العديد من العقبات، وخاصة التربوية منها، بسبب تفاعل الأفراد وغالبا ما تنشأ صراعات قد تؤثر على سير وأهداف المنظمة، مما يتطلب الوقوف على تلك الصراعات ومعالجتها.

والجامعة تُعدّ أحد النظم التعليمية التي لا تخلو من الصراع بمختلف مستوياته وأنواعه، وهي بذلك ليست بالضرورة متراجعة في عطائها وتحقيق أهدافها، بل يمكن اعتبار هذا الصراع من أسباب التطور والتقدم بل وتُفوق أيّ جامعة إذا أحسن التعامل مع أسبابه واستُخدمت الاستراتيجيات الناجحة والفعالة في إدارته. (كنعان، ٢٠٠٧م، ص٦)

لذا فإنه قد تواجه الهيئة الإدارية والأكاديمية في البرامج التحضيرية ضغوطاً كبيرة بسبب المواجهة مع الزملاء، وقد تكون هذه المواجهة بسبب تنظيم الأداء وتقويمه واتخاذ القرارات التي تؤثر على أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية في البرامج التحضيرية، وعلى برامج التعليم العالي، وقد تكون المواجهة في بعض الأحيان بسبب الواجبات والمسئوليات الملقاة على عواتقهم.

ولقد أوصى وكلاء الجامعات السعودية للشؤون التعليمية والأكاديمية في لقائهم الرابع والمنعقد في جامعة الملك سعود بعنوان: (تقويم تجارب الجامعات السعودية للسنة التحضيرية والتحديات التي تواجه الجامعات في تطبيقها) بالقيام بدراسات في الجامعات التي تقدم السنة التحضيرية لتحديد المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها. (جامعة الملك سعود، ١٤٣١هـ، ص٤٥)

وبما أن آثار الصراع التنظيمي في الجامعات قد لا تختلف كثيراً عن نظيراتها في المنظمات الأخرى؛ فإنه من الوارد أن ينتج عن الصراع التنظيمي في الجامعات بعض الآثار الإيجابية مثل: الإبداع والمنافسة بين أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية في البرامج التحضيرية - كونها تطبق برامج تهدف لإعداد وتهيئة الطالب أكاديمياً ومهنياً- وكذلك الاجتهاد في العمل في جو من التعاون

والذي يُسهّل عملية الوصول إلى القرارات السليمة، وفي المقابل تتمخض عن الصراع التنظيمي بعض الآثار السلبية ومنها: عدم الرضا عن العمل أو عدم حضور الاجتماعات داخل الأقسام، وقد ينعكس هذا الصراع السلبي على طريقة التعامل مع الطلاب ومع العاملين أنفسهم.

ومن هنا كان نجاح النظام التعليمي في تحقيق غاياته وأهدافه أو إخفاقه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة القيادة وقدرة العناصر البشرية التي تقوم بها، و تشير دراسة (الخالدي ٢٠٠٨م) إلى أن الصراع التنظيمي يؤثر على الروح المعنوية للمعلمين مما قد ينعكس سلباً أو إيجاباً على العملية التعليمية بحسب الأسلوب الذي يستخدم لحل الصراع.

وتشير الدراسات السابقة كدراسة (السفياني ٢٠٠٩م) إلى ضرورة امتلاك القائد التربوي القدرة على حل الصراع والتفاوض، حيث تعد قدرته على فض الصراع أو الخلاف من أهم العوامل التي تسهم في نجاحه.

وعلى ضوء ما سبق يمكن حصر مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: ما واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية؟ ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

١. ما واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية في بعد القوة والسيطرة؟
٢. ما واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية في بعد التعاون؟
٣. ما واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية في بعد التسوية؟
٤. ما واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية في بعد التجنب؟
٥. ما واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية في بعد التنازل؟

### هدف الدراسة:

التعرّف على واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية.

### أهمية الدراسة:

- رَسْم تصوّر واضح حول مستويات ومسببات الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية.
- تسليط الضوء على واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية، وخاصةً أن هناك ندرة في الدراسات التي تتناولها في المملكة العربية السعودية.
- يُؤمّل أن تكون الدراسة مرجعاً للمهتمين والباحثين في مجال إدارة الصراع وأن تفتح الآفاق لهم لإجراء دراسات مكّلة حول الموضوع.
- قد تقدّم هذه الدراسة - من خلال ما تُسفر عنه من نتائج وتوصيات - معلومات تفيد الهيئة الإدارية والأكاديمية ومتخذي القرار في الجامعات السعودية.
- يُؤمّل أن تُفيد الدراسة في تحسين النواحي الإدارية والتنظيمية لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية

في البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية.

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية- طالبات، (من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية).

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية بمدينة الرياض (طالبات).

**الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ الفصل الدراسي الثاني.

### مصطلحات الدراسة:

**الصراع:** هو سلوك صريح مقرون بعاطفة لدى أحد الأطراف (فرد، أو جماعة، أو منظمة) ينجم عن إدراك بأن طرفاً آخر يسعى إلى إعاقة مصالحه مع وجود علاقات عمل مشتركة بينهما. (العديني، ٢٠١٠م، ص ١٢) والباحثة تتبنى هذا التعريف إجرائياً.

**إدارة الصراع:** هي عملية إزالة الحدود المعرفية لإحداث التوافق بين أفراد المنظمة، هذا التعريف يركز على إزالة أسباب الصراع لإحداث التوافق والانسجام بين أفراد المنظمة. (الضويان، ٢٠١٣م، ص ٩) والباحثة تتبنى هذا التعريف إجرائياً.

**الصراع التنظيمي:** يعرفه (القحطاني، ٢٠١١م) بأنه سلوك علني وصريح يمارسه الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري حول بعض المبادئ أو الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها. وتعرفه الباحثة إجرائياً: هو عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف والتناظر بين الأفراد أو الجماعات داخل إدارة برامج السنة التحضيرية بالجامعات.

**أساليب إدارة الصراع التنظيمي:** يعرف روبرتس Roberts أساليب إدارة الصراع بأنه التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر. (قطيشات، ٢٠٠٦م، ص ٧٤) وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها الأساليب المثلى التي تمارسها قيادات الهيئة الإدارية والأكاديمية لإدارة الصراع التنظيمي واحتوائه.

**برامج السنة التحضيرية:** هي برامج تقدمها الجامعة لتأهيل طالب محترف يتميز بأخلاقيات عالية، ولتزويد الطلاب بالمهارات التي يحتاجونها للنجاح في حياتهم الأكاديمية والمهنية مع التركيز على الإبداع وتطوير الذات. (العنقري، ١٤٣٣هـ، ص ٩) وتعرفها الباحثة : إنها برنامج يزود الطالب بالعلوم والمهارات اللازمة لإكمال الدراسة الجامعية.

**إدارة البرامج التحضيرية:** هي الجهة المسؤولة عن تشغيل وإدارة البرنامج التحضيري، وتتبع لكلية العلوم والمهن الصحية وتهدف لإعداد الطالب أكاديمياً للانتقال من المرحلة الثانوية إلى الدراسة الجامعية. (جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية، ١٤٣٧هـ). وتعرفها الباحثة إجرائياً: هي الجهة أو الوحدة الإدارية المعنية بتشغيل وتقديم البرنامج التحضيري، وتهدف لتحقيق أهداف البرنامج التحضيري، وصولاً لتوفير كوادر قادرة على المنافسة في سوق العمل.

### الدراسات السابقة:

١. دراسة الخالدي (٢٠٠٨م) بعنوان: «أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم» وهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمكة المكرمة

لأساليب إدارة الصراع، والتعريف على مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية بمكة المكرمة، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، واستخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة من معلمي مدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة، حيث بلغت (٣٠٠) معلماً، وتمثلت نتائج الدراسة في أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

٢. دراسة السفيناني (٢٠٠٩م) بعنوان: «الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدرکها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة» وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، وتحديد الأسلوب المتبع في إدارة الصراع، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من قسمين؛ القسم الأول: تكون من ٨٦ قيادياً وقيادية يمثلون كامل مجتمع الدراسة، أما القسم الثاني تكون من ٥٠٠ موظفاً وموظفة يمثلون عينة الدراسة، وأظهرت الدراسة في نتائجها أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة نظر القياديين والقياديات جاءت بدرجات مرتفعة وفق المحك الذي وضعته الباحثة، حيث جاء بعد مهارات الاتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة جداً، وأظهرت النتائج أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين والموظفات جاءت بدرجة كبيرة وفق المحك الذي وضعته الباحثة، حيث جاء بعد أنماط الاتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة.

٣. دراسة الشدي (١٤٣١هـ) بعنوان: «إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض» وهدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب نشأة الصراع التنظيمي وأنواع الصراعات التنظيمية في جامعة الأميرة نورة من وجهة نظر قياداتها النسائية بالإضافة إلى التعرف على أبرز استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلى تصدر القيادات النسائية لنتائج الصراع، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٧٦) قيادية، وأظهرت الدراسة في نتائجها أن من أبرز أسباب نشأة الصراع التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها النسائية الاتكالية في إنجاز بعض الأعمال بين الموظفين وقلة استخدام نظام المكافآت والحوافز، ومن أبرز الأسباب الشخصية: تعدد الأدوار وتعارضها، والتكتلات الغير رسمية بين الموظفين.

٤. راسة تشيتشوا (Schmittou, N. P. 2012) بعنوان: (أساليب إدارة الصراع في بيئة كلية المجتمع Conflict management styles in an HBCU HIS community college setting) تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أساليب إدارة الصراع في الجامعات والكليات السوداء تاريخياً بالولايات المتحدة الأمريكية (HBCU) ومعاهد المدارس العليا (HSI)، وكذلك التعرف على تأثير النوع والعمر والمستوى التعليمي والمنصب والانتماء في إدارة الصراع، لقد تكونت عينة الدراسة الحالية من ٨٠ إدارياً و٢٢٠ مرؤوساً، وقد تم مسح بيانات العينة الديمغرافية، لقد استخدم الباحث مخزن رحيم (Rahim) للصراع التنظيمي لقياس أساليب إدارة الصراع، بما في ذلك التكامل والالتزام والتوافق، لقد ركز أسلوب القيادة التحويلية لنهافاندي (Nahavandi) على أهمية الحفاظ على العلاقات بين القادة والتابعين وتطويرها، لقد سجلت الكليات بشكل عام أعلى الدرجات في كل من التوافق والتكامل لأسلوبين من أساليب إدارة الصراع، ولكن جاءت درجات المدراء أعلى من درجات التابعين، بيئة التوافق والتكامل

داخل المؤسسة لها تأثير كبير عن تأثير أساليب إدارة الصراع المتوقعة والمرتبطة بالنوع والعمر والمستوى التعليمي والانتماء.

٥. دراسة العنقري (١٤٣٣هـ) بعنوان: «المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه طلاب السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الطلاب» هدفت إلى التعرف على أهم المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه طلاب السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الطلاب بالإضافة إلى التعرف على أهم المقترحات للحد من تلك المشكلات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بلغ عدد أفراد العينة (٤٥٠) طالباً من طلاب السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن من أهم المشكلات الأكاديمية التي تواجه طلاب السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود: ارتفاع أسعار الكتب الدراسية، كثرة الواجبات ومتطلبات المقررات من بحوث وتقارير وكثرة المعلومات، الخاصة بالطلاب، نقص خدمات التوجيه والإرشاد، ومن أهم المقترحات التي تحد من المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه طلاب السنة التحضيرية تفعيل عملية الإرشاد الأكاديمي للطلاب، الحرص على عدم أداء الطالب أكثر من اختبار في اليوم الدراسي، تنمية العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

٦. دراسة الزبيدي (٢٠١٣م) بعنوان: «أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين» وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس بمحافظة القنفذة لأساليب الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، ودراسة أساليب إدارة الصراع التي يمكن لمديري المدارس استخدامها في التعامل مع ظاهرة الصراع في المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث العينة العشوائية حيث بلغت (٣٨٦) معلماً، وتمثلت نتائج الدراسة في أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، واحتل أسلوب التسوية المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء أسلوب التعاون كما جاء أسلوب الإيجار بالمرتبة الأخيرة، كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في أسلوب المجاملة والتجنب تُعزى لمتغير الخبرة من وجهة نظر المعلمين ذوي الخبرة (٥-١٠) سنوات وذوي الخبرة أكثر من (١٠) سنوات، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تُعزى للمرحلة التعليمية.

٧. دراسة العولة (١٣٣٤هـ) بعنوان: «أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس الأهلية في ضوء معوقات عملهن بمدينة الرياض» استهدفت الدراسة التعرف على أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها مديرات المدارس الأهلية في مدينة الرياض والتعرف على معوقات عمل مديرات مدارس التعليم الأهلي في مدينة الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مديرات المدارس حيث بلغت (٢٢٠) مفردة، وتمثلت نتائج الدراسة أن من أكثر أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها مديرات المدارس الأهلية بمدينة الرياض (أسلوب التعاون) يليه أسلوب الحل الوسط، في حين جاء أسلوب المجاملة بالمرتبة الثالثة، وبالمرتبة الرابعة، يأتي أسلوب استخدام السلطة، وإن أقل أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها مديرات المدارس الأهلية في مدينة الرياض أسلوب (التجنب) يليه أسلوب (اللجوء إلى إدارة التربية والتعليم) كأقل الأساليب استخداماً من جهة مديرات المدارس الأهلية في إدارة الصراع، إن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين مديرات المدارس الأهلية بمدينة الرياض على المعوقات التي تواجه عملهن؛ حيث جاءت المعوقات المتعلقة بالمجال الاقتصادي بالمرتبة الأولى، يليها المعوقات المتعلقة بالمجال الإداري، وبالمرتبة الثالثة تأتي المعوقات المتعلقة بالمجال الفني، وفي الأخير تأتي المعوقات المتعلقة بالمجال الشخصي.

٨. دراسة الأحمدى (١٤٣٥هـ) بعنوان: «واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في برامج السنة التحضيرية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة وآليات تفعيلها» وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على

واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في برامج السنة التحضيرية بجامعة أم القرى من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس اللاتي يدرسن في تلك البرامج بمساراتها الطبية والعلمية والإدارية، وبلغ عدد المستجيبات منهن (١١٨) عضوة، وطالبات المستوى الثاني الملتحقات بتلك البرامج والبالغ عددهن: (٢٧٣) طالبة خلال العام، والتعرف على آليات تفعيل معايير جودة برامج السنة التحضيرية من وجهة نظرهن، وقد استخدمت الباحثة استبانتين؛ الاستبانة الأولى: وُجّهت لعضوات هيئة التدريس، والاستبانة الثانية وُجّهت للطالبات، ومن أهم نتائج الدراسة: أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة من عضوات هيئة التدريس لواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في برامج السنة التحضيرية بجامعة أم القرى جاءت عالية بشكل عام، وجاءت درجة تطبيق معايير: إدارة البرامج، وأهداف البرامج، وأداء الهيئة التدريسية، وأساليب التقويم عالية، في حين جاءت درجة تطبيق معايير: مقررات البرامج، والمصادر وبيئة التعلم متوسطة، كما جاءت درجة موافقتهم على آليات تفعيل معايير الجودة الشاملة في برامج السنة التحضيرية بجامعة أم القرى عالية بشكل عام.

### التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي، كما اتفقت في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة، كذلك مع الدراسات التي اهتمت بدراسة أساليب واستراتيجيات وأنماط إدارة الصراع التنظيمي.

واختلفت معها في أن بعض الدراسات حاولت التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتطوير المناخ التنظيمي، كما طبقت الدراسات السابقة على عينات مختلفة مثل المعلمين ومديري المدارس، أما هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وهدفها الرئيسي حيث إن هذه الدراسة واقع إدارة الصراع التنظيمي وأسبابه وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في إدارة برامج السنة التحضيرية، وبذلك اختلفت عن باقي الدراسات في مجال الدراسة وبيئة التطبيق، وتنوع الجنسيات في مجتمع الدراسة، وتعد الأولى التي تطبق على عينة الدراسة في هذا المجال.

ورغم ذلك استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وإعداد أداة الدراسة وتفسير نتائجها

### الإطار النظري:

### مفهوم الصراع التنظيمي (Organizational conflict):

يُعرف الصراع التنظيمي بأنه عملية تتضمن بذل جهد مقصود من قِبَل شخص ما لطمس جهود شخص آخر باستخدام نوع من العوائق يؤدي إلى إحباط الشخص الآخر وتثبيطه عن تحقيق أهدافه. (Robbins, 2001, p25)

أو هو: «عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلبيًا على كل شيء ما يهتم به الطرف الأول» (العطية، ٢٠٠٣، ص ٢٦١)

ويذكر (الطويل، ٢٠٠١م) أن الصراع التنظيمي في حياة الإنسان أمر حتمي لا مفر منه، ويحدث الصراع بين عدة جهات؛ منها الأفراد أو الجماعات أو الثقافات أو المجتمعات، وكذلك يحدث الصراع على مستوى المنظمات سواء كانت منظمات اجتماعية أو تعليمية أو اقتصادية.

ويُعرف الصراع التنظيمي على أنه أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض مصالح الأفراد أو الجماعات، وهو الموقف التنافسي الذي يعرف به كلٌّ من المتنافسين منافسته، ويدرك أنه لا سبيل إلى التوفيق بين مصالحه ومصالح الطرف الآخر، فتتقلب المنافسة بينهما إلى صراع، حيث يعمل كلٌّ منهما إلى تحطيم الطرف الآخر والتفوق عليه. (شهاب، ١٩٩٨م) ذكر في دراسة



(الخرّب، ٢٠١٠م، ص٥٢)

وقد اتفق (القيوتي، ٢٠٠٨م) مع (الطويل، ٢٠٠١م) بأن الصراع يحدث على كافة المستويات والمنظمات وبأنه أمرٌ حتميٌّ سواء كانت هذه المنظمات سياسية أو اقتصادية أو تعليمية، وقد رأى العلماء أن الصراعات سُنّة التجديد والابتكار.

وقد تعددت تعريفات الصراع التنظيمي؛ فقد عرّفه (الخالدي، ٢٠٠٨م، ص١٧) بأنه عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلبيًا على طرف آخر، بشكل يؤثر سلبيًا على قدرة ذلك الطرف ويُعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه.

ويعرّفه (شلابي، ٢٠١١م، ص٩٢) بأن الصراع التنظيمي: وضعٌ تنافسيٌّ يكون فيه أطرافُ الصراع مدركينٌ للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كلُّ طرفٍ في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

ومن خلال استعراض مفاهيم الصراع التنظيمي نلاحظ الاتفاق على أنه خلاف ينشأ بين طرفين على الأقل في المنظمات الإدارية على أمور تتعلق بالمهام والأهداف أو على أمور تتعلق بالقيم الشخصية.

ولمفهوم استخدام الصراع التنظيمي في العلوم السلوكية معانٍ عديدة، كما أوردها (دودين، ٢٠١٢م، ص٥٤) تتمثل بما يلي:

- ١- هناك إشارة إلى أن الصراع يظهر بسبب التفاعل بين ظروف البيئة وعناصرها وبين المنظمات الإدارية، حيث تُوجد ندرة الموارد المطلوبة للعمليات الإنتاجية صعوباتٍ كبيرةً تواجهها الإدارة فيما يتعلق بكيفية الحصول على هذه الموارد اللازمة.
  - ٢- هناك افتراض بأن الصراع داخل المنظمات يتكون بسبب مواقف مؤثرة وظواهر محدّدة في المنظمة؛ كشعور الأفراد أو إحساسهم بحالات التوتر والقلق والتعب والخصومة.
  - ٣- إن الاختلاف في المستويات الإدراكية لدى الأفراد يؤدي إلى ظهور الصراع في المواقف والأمور التي تواجهها المنظمات وأفرادها.
  - ٤- إن التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل وما يترتب عليها من مقاومة عالية إلى مقاومة منخفضة تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية.
- وعليه يلاحظ أن نقاط الاتفاق في تعريف الصراع التنظيمي تتمثل في:
- يُعدّ الصراع ظاهرةً سلوكيةً إنسانيةً تنظيميةً على كل المستويات.
  - ينجم الصراع عن عملية التفاعل أو نتيجةً مثيرات بيئية أو ذاتية.
  - الصراع لا يقتصر على الفرد ذاته، وإنما قد يشمل أفرادًا وجماعات.
  - قد تكون نتائج الصراع إيجابيةً، وقد تكون سلبيةً.

### مراحل حدوث الصراع التنظيمي:

يمر الصراع بعدة مراحل؛ فقد ذكرها (المومني، ٢٠٠٨، ص١٥٩) و (عوض، ٢٠٠٨، ص٢٦٩) و(حريم، ٢٠٠٤، ص١٨٢) نقلاً عن بوندي وهي:

- مرحلة الصراع الضمنيّ أو ما يسمّى الخفي: وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسبّبة لنشأة الصراع مثل الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات والتنافس على الموارد.
- مرحلة الصراع المُدرَك أو المُلاحَظ: وفي هذه المرحلة يبدأ أطرافُ الصراع في إدراك أو

- ملاحظة وجود الصراع، وتلعب المعلومات دوراً مهماً في تغذية صورته ومدركاته.
- مرحلة الشعور بالصراع: يتضح فيها الصراع ويتبلور، وتتولد أشكال القلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع.
- مرحلة الصراع العلني: يتم فيها انتهاج الأسلوب العلني للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر.
- مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع.

ويذكر (حريم، ٢٠٠٤م، ص ١٨٢) بأنه تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة تُرضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح، خاسر) فمن المحتمل أن تزيد الأمور سوءاً، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فإن الصراع يمكن أن يشكّل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.

وذكر (الخطيب، ٢٠٠٨، ص ٤٨٤) أن الصراع يمرّ بمراحل خمس هي:

- مرحلة المعارضة الكامنة أو غير الظاهرة: وتتمثل هذه المرحلة بعدم الرضا أو التذمّر من الوضع الراهن.
- مرحلة الإدراك والتشخيص: وهي مرحلة بلورة موضوع الصراع وتشخيصه وضرورية الاستجابة له بشكل ما، وهذه المرحلة يتم فيها فهم أو إدراك سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه.
- صراع ملموس: وهذا يتم عندما توجد بوّز قلق وتوتر.
- مرحلة السلوك أو رد الفعل: وهي مرحلة الاستجابة أو التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على أساسه سلباً أو إيجاباً، ومن مظاهر هذه المرحلة التغييب عن العمل أو التفاوض أو الإهمال.
- مرحلة مُخرجات الصراع: وهي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن الشخص الذي يشكّل مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه، الأمر الذي يترتب عليه الصراع ويخلق التوتر والقلق عند العاملين ويؤدي بالتالي إلى تدني التفاعلية والإنتاجية في المنظمة.

ويتبين من خلال عرض مراحل الصراع التنظيمي أن هذه المراحل قد تكون متفككة ومتداخلة مع بعضها البعض في مراحل معينة، وقد تختلف وتكون متفاوتة في مراحل أخرى، لذا على القيادات الحرص على إدراك الصراع في مراحلها الأولية؛ حتى يتسنى لها السيطرة والتحكم من البداية، واستثماره لتحقيق أهداف الجامعة.

وقد أكد العميان (٢٠٠٤ م، ص ٣٧٥) إلى «أن الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة»، ويمكن أن يُطلق عليها «دورة حياة الصراع». وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها.

ويمكن القول استناداً لما سبق أن مرحلة الفكر التفاعلية هي الأنسب للتعامل مع الصراع في استثارته أو التقليل منه إلى الحد المعقول والاستفادة منه لتحقيق أهداف المؤسسة.

### أسباب ومصادر الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع التنظيمي بدرجات متفاوتة وبأشكال مختلفة في المنظمات، وقلما نجد تنظيمًا إنسانياً يخلو من صور الصراع، ولكل صراع أسباب ودوافع يلزم فهمها ودراستها لتحديد الأسلوب المناسب لإدارتها، وفيما يلي سنتعرف على أهم مسببات الصراع.

حدد كل من كاتز وكطاهن أسباباً عقلانية وغير عقلانية للصراع، الأسباب العقلانية تمثلت في:

- الصراع الوظيفي الذي يحدث داخل المنظمة مثل التحويل والإنتاج والأفراد.
- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفردية داخل المنظمة.
- الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

أما الأسباب الغير عقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع. (العميان، ٢٠٠٤م، ص ٢٦٥)

بينما يرى (اللوزي، موسى، ٢٠٠٣م) أن من أهم مسببات الصراع في المنظمات الإدارية كما يلي:

- ١- الاتصالات الإدارية: يُلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراع داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال بقنواته؛ مما يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم، فالاتصال الجيد والفعال يساعد على التقليل من هذه المخاطر، ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب عليها من نتائج سلبية.
  - ٢- هياكل التنظيم: معوقات التنظيم أو المشكلات لوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة، ومن هذه المعوقات ما يحدث عادةً بين وحدات الاستشارة والتنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة المعلومات؛ وبالتالي مواجهة المنظمة الإدارية لعدم استقرار بيئتها داخلها، مما يؤدي إلى حالة من عدم التأكد عند اتخاذها لقراراتها الإدارية.
  - ٣- البيئة الداخلية الخارجية: وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة، أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي ترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف.
- ومن خلال ما تم عرضه، يتبين أن هناك أسباباً ومواقف عديدة تؤدي لظهور صراعات غير متوقعة في الجامعات، وتلزم التدخل السريع والمعالجة كالمواقف التالية:

- أن يكون لفردين هدف واحد، ولا يستطيع الوصول إليه إلا شخص واحد.
- أن يوكل الموظف بعض مهامه لموظف آخر، ولا يقوم الآخر بانجازها، لاعتقاده بأنها من مجالات زميله.
- عدم توزيع المهام والمسؤوليات بشكل دقيق.
- التداخل بين المهام، وسوء فهم الأنظمة، وانعدام التنسيق من الإدارة.
- التصارع على الموارد كالميزانيات، وضمان الحصول على النصيب الأكبر.

### مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

تُعرف إدارة الصراع بأنها عملية أعمق من فض الصراع حيث تركز على مستقبل الصراع أكثر مما تركز على حاضره أو ماضيه ويدار الصراع على مستوى السياسات والتوقعات والقناعات أيضاً (Blackard and Gibson ٢٠٠٢).

وحتى يُدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه، كما يجب التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة. ومن ثم الوصول إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع (العميان ٢٠٠٥م).

## أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

لقد أصبحت إدارة الصراع أحد المهام الإدارية الرئيسية للإداري التربوي العصري حيث أشارت دراسة قامت بها جمعية الإدارة الأمريكية إلى أن المديرين يقضون ما يقارب (٢٤%) من وقتهم في معالجة الصراعات التي تنشأ في مؤسساتهم، الأمر الذي جعل إدارة الصراع أمراً مُلِحاً في السنوات الأخيرة. (بطاح، ٢٠٠٦م، ص ١٣١)

وفي نفس السياق يشير (دودين، ٢٠١٢م، ص ١٦١) إلى أن استمرار الصراع دون حلول سيؤدّي إلى تمزّق المنظمة وبالتالي ضَعْف الإنجاز وزيادة التكاليف؛ فالإدارة العليا يجب أن تلعب دوراً كبيراً في حل الصراع، ويقع على عاتقها القيام بالبحث والدراسة والاتصال لكي تستطيع التدخل في الوقت المناسب.

### أولاً: مفهوم استراتيجيات إدارة الصراع في المنظمات المعاصرة:

عرّف السويلم (١٤٢١هـ) أساليب إدارة الصراع بأنها: تلك الأنماط والطُرق السلوكية التي يمكن للمديرين استخدامها للتعامل مع حالات الصراع في المنظمات.

ويذكر (الطويل، ٢٠٠١م، ص ٣٠٦) أن هناك استراتيجيات عامة وشاملة للتعامل مع الصراع هي:

■ منَع الأزمات: وذلك بالتعرّف على الأعراض المبكرة للأزمة وتحسين الروح المعنوية والاجتماعات المنظمة، وتجنّب إجهاد العاملين وتوترهم.  
■ مواجهة الصراع: وتتضح هذه الاستراتيجية في الآتي:

● سهولة الوصول إلى القيادة الإدارية.

● الاستقبال والترحيب.

● القبول وإظهار تفهّم المشاعر.

● بناء الثقة بين أطراف الصراع.

● التعبير عن الآراء بحرية تامة.

■ حل الصراع: من خلال اللجوء إلى نشاطات حل المشكلة بالتعرف على أسباب الصراع وأعراض حدوثه.

كما أن هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تعمل على مواجهة الصراع وحله، يحددها الديب فيما يلي: (الديب، ١٩٨٧م، ص ٩، ١٠)

■ التعاون: وتتضمن استراتيجية التعاون محاولة أفراد الصراع تجميع جهودهم أو التنسيق بينها كوسيلة للتقليل من الصراع بينهم.

■ الإجماع: وتقوم هذه الاستراتيجية على محاولة أحد أطراف الصراع استعمال القوة التي يتمتع بها في إلحاق ضرر أو خسارة بالطرف الآخر.

■ المساومة (التنازل): يحاول أطراف الصراع خلال هذه الاستراتيجية أن يتفقوا فيما بينهم على التنازلات التي يقوم بها كل طرف، والمساومة بهذا المعنى تمثّل موقفاً متوسطاً بين استراتيجيات التعاون والإجماع.

كما أن هناك عدة استراتيجيات لمواجهة الصراع يحددها (خريشا، ٢٠١٠م، ص ٣٤) على النحو التالي:

● استراتيجية الإجماع: هذا الأسلوب في حل الصراع أسلوب غير مقبول في معظم الأحيان؛ حيث إنه يقوم على فرض المدير لرأيه مستخدماً سلطته وقوته على الآخرين.

● استراتيجية المواجهة: وهذه الاستراتيجية تعتبر من أفضل الاستراتيجيات في حل الصراع، حيث يتم لقاء المجموعات المتصارعة مع بعضها البعض في مواجهة (وجهًا لوجه) من أجل الحل الجذري والفعلي، والمفروض أنه بعد لقاء المواجهة يقلّ الصراع بين المجموعات أو يتم إدارته بشكل كفاء.

ثانياً: مفهوم أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

تُعدّ ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من الظواهر السلوكية المهمة والمعقّدة وشديدة التشابك، والتي لا يمكن للمدير كقائد إداري إهمالها؛ فالتعامل معها وإدارتها جزء لا يتجزأ من عمله الإداري، كما أن الصراعات من أهم معوقات العمل لدى المديرين، فإذا لم يتم اختيار الأسلوب المناسب لإدارتها فإنها تستهلك جهد الإدارة في مواجهتها، بدلاً من استثمار هذا الجهد والوقت في أنشطة منتجة؛ لذلك تفرض الحاجة توفر قيادة إدارية مهنية واعية قادرة على مواجهة الصراعات، والقيام بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها على أكمل وجه وبأفضل أسلوب. (قطيشات، ٢٠٠٦م، ص ٢٥)

وصنف المغربي (٢٠٠٤م، ص ٣١٢) إدارة الصراع إلى عدة أساليب هي:

● أسلوب الإقناع: وهو محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بالحلول السليمة حيث إن (السلام سيد الأحكام) ولا جدوى من التعنت والتصلّب في المواقف؛ لأن ذلك يؤدي إلى تصعيد الموقف وإلى زيادة الأمر سوءاً، ولكن إذا استطاع أحد الأطراف أن يقابل شدة الطرف الآخر باللين والصبر فإنه بذلك يمتص غضبه، إلا أن هذا الأسلوب لا يؤدي إلى حل جذري للخلافات بين الطرفين؛ حيث تبقى أسباب الصراع الكامنة وتجعل احتمالات تفجيرها من جديد أمراً قائماً.

● أسلوب السُلطة: في حالة نشوب صراع بين أفراد التنظيم تقوم الإدارة بتحمّل مسؤولياتها وتستخدم السلطة الرسمية في إجبار أحد الأطراف أو كليهما على قبول حل معين، ومن الواضح أن هذا الأسلوب في حلّ الصراع لا يؤدي إلى إزالة الأسباب ولا يتعدى كونه حلاً مؤقتاً.

● أسلوب الوساطة: في حالات كثيرة قد لا تصلح الأساليب السابقة وقد يكون من الأجدي عندئذ الاستعانة بطرف ثالث يتمتع بقوة التأثير على الطرفين ليلعب دور الوسيط، فالصراع بين الإدارة والعاملين مثلاً يتطلب تدخل النقابة للتوسط في الصراع بينهما بسبب ما لديها من قوة في التأثير على كل منهما.

● التفاوض أو الحوار: إن التدخل لحلّ الصراع لا يعني بالضرورة كسب أحد طرفي الصراع على حساب خسارة الطرف الآخر؛ فالجوء إلى التفاوض بين الأطراف المتنازعة ودخولهما في حوار صريح ومباشر قد يوصل إلى حلّ يحقق فائدة للجميع وخاصة إذا توفرت المتطلبات الآتية:

— استعداد أطراف الصراع للتركيز على أسباب الصراع من تكاليف وتضحيات في حالة عدم التوصل إلى اتفاق.

— مدى إدراك الطرفين إلى ما سيتكبده كلٌّ منهم من تكاليف وتضحيات في حالة عدم التوصل إلى اتفاق.

— إدراك الطرفين للخسارة والآثار السلبية التي ستلحق بشخصية الخاسر وسُمعه.

— استعداد الطرفين لإدراك وجهة نظر إيجابية تجاه الآخر.

— استعمال الطرفين رزاة العقل والمنطق والتفكير السليم.

كما أورد النملة (٢٠٠٧م، ص ٧٥) في إدارة الصراع عدة أساليب؛ تلائم المجال التعليمي

ومنها:

● أسلوب التعاون: يقوم مدير المدرسة بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة الأطراف

ذوي العلاقة وَطَرَحَ بدائل الحلِّ ومناقشتها مع هذه الأطراف حتى يتم علاجُ الأمر موضوع الصراع؛ علاجًا فعلاً مقبولاً من الجميع، بعد إتاحة الفرصة لأطراف الصراع بقدر متساوٍ لعرض وجهات نظرهم، وَبَحَثَ الاختلافات بينهم، وبغضِّ النظر عن فكرة مَنْ هو المخطئ وَمَنْ كَانَ على صواب، وينصبُّ النقاش على تحديد المشكلة وتحديدها، ويحتاج هذا الأسلوبُ إلى جهد كبير من أجل إنجاحه، ولأنه يحتاج تكاملاً كبيراً من وجهات النظر، ويكون هذا الأسلوب مناسباً في إدارة الصراع في كثير من الحالات منها: كما أوردها (النملة، ٢٠٠٧م، ص ٥٨)

— عندما لا تعاني أطراف الصراع من ضغوط العمل.  
— عندما تكون القضايا والموضوعات استراتيجية وذات صلة بالأهداف والسياسيات طويلة المدى.

— عندما يكون موضوعُ الصراع مُهمًا لكل أطراف الصراع.  
• أسلوب استخدام السلطة: يلجأ المدير لاستخدام هذه الأسلوب لقوة المركز؛ من خلال التهديد وتأكيد وجهات نظره ومقترحاته، كما أن المدير في استخدامه لهذا الأسلوب يتجاهل حاجات أطراف الصراع واتجاهاتها، ولا يبحث عن أطراف الصراع ومعالجتها، بقدر ما يركِّز على إنهاء الصراع أخذاً في الاعتبار مصالح الإدارة والعمل بالدرجة الأولى، أو مصلحة أحد الأطراف، فحينما يكون الصراع بين الزملاء قد يلجأ أحد الأطراف إلى إقناع المدير بموقفه؛ ومن ثمَّ ممارسة الإكراه على الطرف الآخر؛ مما يزيد الصراع بين الأطراف المتصارعة ومع الإدارة نفسها.

• أسلوب الحل الوسط (التسوية): يتميز هذا الأسلوب بمبدأ الأخذ والعطاء إلى حلِّ وسطٍ وبقدر معتدلٍ مِنَ الحزم والتعاون، فالمدير كمعالج للصراع يتبنى موقفاً وسطاً بين التشدد والتعاون عندما لا تكون هناك أرضية مشتركة للتعاون، ويبحث بالتعاون مع أطراف الصراع عن تحقيق الرضا الجزئي للأطراف المتصارعة، من خلال تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع، ويُستخدم هذا الأسلوب في مرحلة مبكرة من الصراع مثل التشخيص السريع للمشكلة ويمكن اللجوء إلى هذا البعد إذا تساوت قوة طرفي الصراع.

وبعد استقراء الباحثة للعديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبين الاتفاق في المفهوم بين استراتيجيات وأساليب وأنماط الصراع التنظيمي.

وقد تبنت الدراسة وحددت أساليب معينة؛ كأبعاد لدراسة واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي وتم تطبيقها في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية- طالبات- وهي:

(بعد القوة والسيطرة، بعد التعاون، بعد التسوية، بعد التجنُّب، بعد التنازل) كونها الأكثر ملاءمةً لإدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد في الميدان التعليمي عامةً، ولإدارة برامج السنة التحضيرية خاصةً.

### إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية:

تتبع إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية لكلية العلوم والمهن الصحية بالجامعة.

### جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية:

تم افتتاحها على يد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود -رحمه الله- في السادس عشر من شهر ربيع الأول ١٤٢٦ هـ الموافق الخامس والعشرين من أبريل عام ٢٠٠٥م وتندرج الجامعة تحت مظلة الجامعات الحكومية في المملكة والتي تُشرف عليها وزارة التعليم وتحكمها لوائح وأنظمة مجلس التعليم، وقد بدأت جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية

بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بالحرس الوطني ثم تحولت تدريجياً من كونها مؤسسة صحية توفّر أحدث الخدمات الطبية إلى مؤسسة أكاديمية.

كما تضم الجامعة أربع عشرة كلية في ثلاث مدن جامعية في الرياض وجدة والإحساء: كما ورد في (القبول الإلكتروني الموحد للطالبات، جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية، ١٤٣٧هـ):

سبع كليات في المدينة الجامعية بالرياض.

أربع كليات في المدينة الجامعية في جدة.

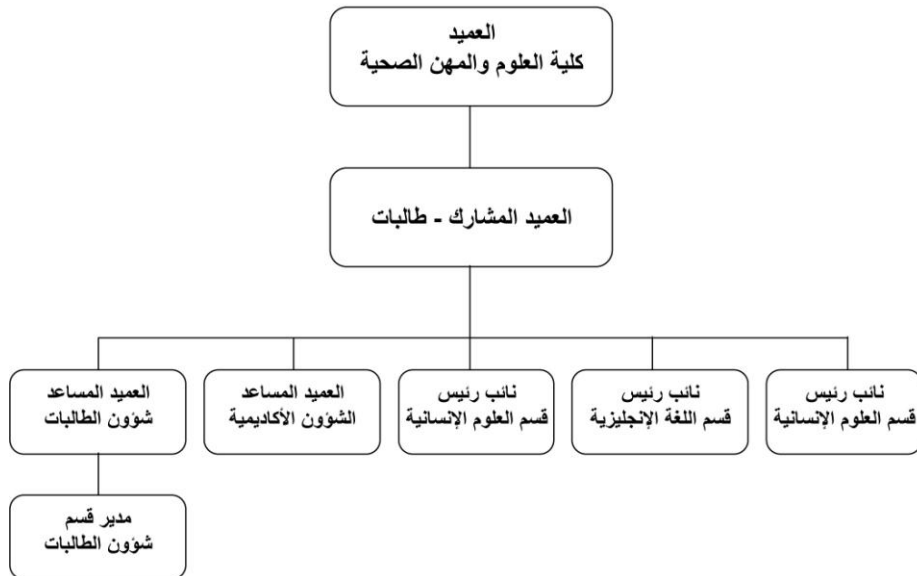
ثلاث كليات في المدينة الجامعية في الإحساء.

الرسالة: مهمتنا هي إعداد خريجي المدارس الثانوية الذين تم اختيارهم للدراسة الجامعية في كليات العلوم الصحية من خلال تزويدهم بالمهارات اللغوية اللازمة في اللغة الإنجليزية وبناء أساس علمي متين في مجال العلوم الإنسانية.

الرؤية: تسعى الجامعة إلى جذب أفضل خريجي المدارس الثانوية وإعدادهم لتعليم ذي مستوى عالٍ في العلوم الصحية؛ ولتحقيق ذلك قامت الجامعة باستقطاب أعضاء هيئة تدريس ذوي مستوى علمي رفيع، والتي من شأنها أن كان لها دورٌ فعّالٌ في تنفيذ البرنامج العلمي، والتي يُؤمل أن تحاكي أفضل البرامج التعليمية في المنطقة والعالم.

الهدف: الهدف من البرنامج الأكاديمي للكلية هو إعداد الطالب أكاديمياً للانتقال من المرحلة الثانوية إلى الدراسة الجامعية. (جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية، ١٤٣٧هـ).

شكل رقم (١). الهيكل التنظيمي لكلية العلوم والمهن الصحية – طالبات



(جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية، كلية العلوم والمهن الصحية ١٤٣٧هـ)

العمادات والمراكز: عمادة الدراسات العليا، عمادة القبول والتسجيل، عمادة شؤون الطلاب، مركز الملك عبد الله العالمي للأبحاث الطبية، مركز تدريب الدراسات العليا، مركز تعزيز الصحة.

## البرامج الدراسية:

### ■ البرنامج التحضيرى:

يقدّم هذا البرنامج من خلال كلية العلوم والمهن الصحية، ويهدف إلى تأهيل الطلاب المستجدين للانتقال من المرحلة الثانوية إلى المرحلة الجامعية والدراسة المتخصصة في العلوم الصحية، فهو يشمل مقررات مكثفة في اللغة الإنجليزية (اللغة التي تقدّم بها كلُّ المقررات في كليات الجامعة) ومقررات اللغة العربية والثقافة الإسلامية، والأحياء والكيمياء العامة والعضوية والحيوية، والفيزياء والإحصاء الحيوي، والتشريح، ومبادئ علم الأمراض، ومبادئ علم العقاقير، والأخلاقيات الطبية وسلامة المرضى، وتطبيقات الحاسب في المعلوماتية الصحية.

### ■ برامج البكالوريوس

### ■ بكالوريوس التمريض

### ■ برامج الماجستير

## إجراءات ومعايير القبول بالجامعة:

يعتمد القبول في جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية على المفاضلة بين الطلاب والطالبات والتنافس على المقاعد المتوفرة سنوياً بحسب معايير القبول.

### المسار الموحد (البرامج التحضيرية):

المسار الموحد البرنامج التحضيرى للطلاب الراغبين في كليات الطب، وطب الأسنان، والصيدلة، والعلوم الطبية التطبيقية، والصحة العامة والمعلوماتية الصحية، وللطالبات الراغبات في كليات الطب، وطب الأسنان، والصيدلة، والعلوم الطبية التطبيقية، وهذا البرنامج تقدمه كلية العلوم المهن الصحية.

### شروط القبول للمسار الموحد: ويقصد به: (برنامج السنة التحضيرية)

- أن يكون المتقدم/ المتقدمة سعودي/سعودية الجنسية.
- الحصول على الثانوية للعام الحالي وبنسبة لا تقل عن ٩٠ %
- يتم الترشيح للقبول بناءً على أفضلية النسبة المئوية.
- معايير النسبة الموزونة (المعدل التراكمي للثانوية العامة ٣٠%، والاختبار التحصيلي ٤٠%، واختبار القدرات العامة ٣٠%).
- اجتياز المقابلة الشخصية والفحص الطبي.
- توقيع التعهد والإقرار الخطي لضوابط المرحلة التحضيرية وأنظمة الجامعة والتخصصات المتاحة للمتقدمين والمتقدمات بناءً على شروط القبول الموضحة آنفاً.

### ضوابط المرحلة التحضيرية لطلاب وطالبات المسار الموحد:

- ١- جميع الساعات الدراسية في السنة الأولى إلزامية وتحسب ضمن المعدل التراكمي.
- ٢- مواد اللغة الإنجليزية متطلب سابق لجميع مواد الفصل الدراسي الثاني.
- ٣- السنة الدراسية الأولى إلزامية ولا يُسمح بالتأجيل أو الحذف فيها.
- ٤- إذا لم يحقق الطالب أو الطالبة معدلاً تراكمياً قوامه (٣ من ٥)، أي بتقدير (جيد) على الأقل



- بعد إتمام جميع مواد السنة الأولى من المرحلة التحضيرية بنجاح، فإنه لا يحق لهم التقديم للالتحاق بكلية الطب، أو كلية طب الأسنان، أو كلية الصيدلة.
- ٥- يُفصل طالب المرحلة التحضيرية من الجامعة، في الحالات التالية:
- إذا أمضى عامين أكاديميين (أربع فصول دراسية) ولم يُكمل خلالها بنجاح جميع ساعات السنة الأولى من المرحلة التحضيرية.
  - إذا حصل على إنذارين أكاديميين متتاليين (أقل من ٢ من ٥) في السنة الأولى من المرحلة التحضيرية.
- ٦- يتم توزيع طلاب المسار الموحد على تخصصات الجامعة المتاحة بعد نهاية الفصل الدراسي الثاني من كل سنة أكاديمية فقط.
- ٧- لا يُسمح بالتحويل من كلية إلى أخرى بعد بداية دراسة التخصص.
- ٨- يمكن التحويل من المسار الموحد إلى مسار التمريض للطالبات فقط بعد نهاية الفصل الأول من السنة التحضيرية شريطة دخول مفاضلة الكلية المحوّل إليها وفق نظام وشروط التحويل.
- ٩- لا يُسمح لطلاب المسار الموحد في الرياض التحويل إلى طب جده.

### آلية تخصيص طلاب وطالبات المسار الموحد:

- يتم توزيع المرشّحين من الطلاب والطالبات بعد نهاية الفصل الدراسي الثاني من كل سنة أكاديمية فقط، شريطة النجاح في جميع مواد السنة الأولى من المرحلة التحضيرية.
- تتم المفاضلة بعد الفصل الدراسي الثاني وفقاً (المعدل التراكمي، والرغبة وعدد المقاعد المتاحة في التخصص).
- يحدد الطالب أو الطالبة الرغبة بعد منتصف الفصل الدراسي الثاني حسب آلية تعتمدها عمادة القبول والتسجيل.
- يتم تحديد عدد المقاعد المتاحة بناءً على قرار لجنة القبول بالجامعة، على أن يتم ذلك قبل منتصف الفصل الدراسي الثاني من كل عام دراسي.
- ونظراً للدور المحوري الذي تشكله السنة التحضيرية في تهيئة الطلاب والطالبات للدراسة والحياة الجامعية بما تتطلبه من إعداد مهاري وعلمي ونفسي واجتماعي، والذي يُعد أحد أهدافها المركزية بالإضافة إلى العديد من الأهداف الأخرى التي تسعى إلى تحقيقها، فإنها تواجه العديد من المشكلات والصعوبات لتحقيق هذه الأهداف. (العقيلي، ١٤٣٥، ص ٤٣)
- وبما أن الصراع التنظيمي يمثل أحد أشكال التفاعل؛ لذا يتطلب من إدارة البرامج التحضيرية التعامل معه بما يتناسب مع أهداف المنظمة.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**منهج الدراسة:** في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وبناءً على تساؤلات الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ المسحيّ؛ كون هذا المنهج هو أنسب المناهج للتعامل مع إجراءات الدراسة الحالية، وقد عرّف (العساف، ٢٠٠٣م، ص ١٧٩) المنهج الوصفيّ بأنه: «ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عيّنة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً».

**مجتمع الدراسة:**

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه: «جميع أفراد الظاهرة التي يدرسها الباحث». (عبيدات، وعدس، وعبد الحق، ٢٠١٢م، ص٩٦)، وبناءً على موضوع الدراسة وأهدافها فقد تحدّد المجتمع المستهدف من جميع أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية في برامج السنة التحضيرية- طالبات- بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية، والبالغ عددهن (١٣٦) حيث يبلغ عدد أعضاء الهيئة الإدارية (٤٣) ويبلغ عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية (٩٣) للعام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧هـ. (جامعة الملك سعود بن عبد العزيز، كلية العلوم والمهن الصحية، ١٤٣٧هـ)

ونظرًا لمحدودية مجتمع الدراسة؛ فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة نفسه، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة باللغة العربية والإنجليزية الكترونياً وورقياً على مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الردود (١٢٧) استجابةً، وتم استبعاد (٥) استجابات لعدم اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ليصبح العدد الإجمالي للردود الصالحة للتحليل (١٢٢) استجابةً بنسبة (٨٩,٧%).

**أداة الدراسة:** قامت الباحثة بتصميم استبانة تشمل جميع المحاور والأبعاد التي تحقّق الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، كما تم إخضاع تلك الأداة للأسس العلمية في البناء واختبارات الصدق والثبات.

**أ- بناء أداة الدراسة:**

في ضوء اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، وبعد صياغتها لأهداف وتسؤلات دراستها قامت بتصميم الاستبانة وبنائها، كما استفادت من آراء الخبراء والمختصين، وتشتمل الأداة على البيانات الأولية وعددٍ من المحاور والأبعاد التي تغطّي الدراسة كافةً، وتُجيب على تساؤلاتها وتُحقّق أهدافها.

**ب- إخراج أداة الدراسة وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على ما يلي:**

- الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية، وهي متغيرات مستقلة تم وضعها في مستوى قياس «اسمي أو ترتيبي»، واشتملت على البيانات الأولية: (الشخصية والوظيفية) لأفراد الدراسة وهي: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

- الجزء الثاني: ويشتمل على الأبعاد المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية، وقد احتوى هذا الجزء على (٢٨) عبارة، موزعة على (٥) أبعاد (أنماط) على النحو التالي:

البعد الأول: بعد القوة والسيطرة، وقد احتوى هذا البعد على (٥) عبارات.

البعد الثاني: بعد التعاون، وقد احتوى هذا البعد على (٧) عبارات.

البعد الثالث: بعد التسوية، وقد احتوى هذا البعد على (٥) عبارات.

البعد الرابع: بعد التجنب، وقد احتوى هذا البعد على (٦) عبارات.

البعد الخامس: بعد التنازل، وقد احتوى هذا البعد على (٥) عبارات.

**ج- صدق أداة الدراسة:**

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه. (العساف، ٢٠٠٣م، ص٢٤٩)، ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) أجرت الباحثة اختبارات الصدق التالية:

## ١- الصدق الظاهريّ للأداة (التحكيمي face validity):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة قامت الباحثة بالتحقق من صدقها، وأنها قادرة على قياس ما وُضعت لقياسه من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكّمين المختصين وذوي الخبرة والكفاءة في مجالات البحث العلمي وقد طلبت الباحثة منهم مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لما وُضعت من أجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة، وقد أعاد الأساتذة المحكّمين الاستبانة بعد أن دوّنوا عليها ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وبلغ عدد المحكّمين (١٧) مُحكّمًا، وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكّمين من تعديل بعض العبارات وحذف البعض، ومن ثمّ اعتمادها حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية، وتمت ترجمة الاستبانة ومراجعتها، واعتماد ترجمتها، وقد اعتمدت الباحثة نسبة اتفاق (٨٠%) فأكثر من آراء المحكّمين معيارًا لقبول العبارة، وقد بلغ عدد أسئلة الاستبانة في صورتها النهائية (٣) أسئلة خاصة بالبيانات الأولية إلى جانب (٣٦) عبارة موزعة على محورين تُجيب عن أسئلة الدراسة وتحقق أهدافها.

## ٢- صدق الاتساق الداخليّ للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهريّ لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانيًا على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، ومن ثمّ قامت بحساب معامل ارتباط بيرسون «Pearson Correlation» بين درجة كلّ عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه؛ للتعرف على مدى الصدق الداخليّ للاستبانة.

جدول (١) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للبعد (ن=٣٠)

عبارات البعد الأول	معامل الارتباط	عبارات البعد الثاني	معامل الارتباط	عبارات البعد الثالث	معامل الارتباط	عبارات البعد الرابع	معامل الارتباط	عبارات البعد الخامس	معامل الارتباط
١	**٠,٥٠١	١	**٠,٧٨٨	١	**٠,٥٤٧	١	**٠,٦٤٠	١	**٠,٦٧٠
٢	**٠,٨٢١	٢	**٠,٦٥٠	٢	**٠,٨٥٦	٢	**٠,٦٨٧	٢	**٠,٦٦٥
٣	**٠,٩٣٦	٣	**٠,٨٥٧	٣	**٠,٦٥٣	٣	**٠,٧٧٢	٣	**٠,٦٥٢
٤	**٠,٨٤١	٤	**٠,٨٩١	٤	**٠,٦٧٧	٤	**٠,٤٦٤	٤	**٠,٦١١
٥	**٠,٨٧٤	٥	**٠,٨٧٠	٥	**٠,٧٦٠	٥	**٠,٤٩٢	٥	**٠,٦٠٤
		٦	**٠,٩٣٠			٦	**٠,٥٧٨		
		٧	**٠,٥٠١						

\*\* دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٠١).

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور الثاني (ن=٣٠)

عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط	عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط	عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط
١	**٠,٦٤٧	٤	**٠,٦٨٢	٧	**٠,٨٢٦
٢	**٠,٧٩٤	٥	**٠,٨١٣	٨	**٠,٨٤٤
٣	**٠,٨٦٣	٦	**٠,٨١٨		

\*\* دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدولين السابقين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحاور والأبعاد بعباراتها بما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات محاور وأبعاد الاستبانة.

### ج - ثبات أداة الدراسة: (Reliability):

المقصود بثبات الاستبانة أنها تُعطي النتائج نفسها تقريباً لو تكرر تطبيقها أكثر من مرة على نفس الأشخاص في ظروف مماثلة. (العساف، ٢٠٠٣م، ص ٣٦٩) إذ قد تم حساب ثبات الاستبانة بالتطبيق على بيانات عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرداً من مجتمع الدراسة وخارج عينتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣) يوضح «قيم معامل ألفا كرونباخ» لأداة الدراسة (ن=٣٠)

ترتيب المحور	الأبعاد/ المحاور	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية	٢٨	٠,٨٨٧
	المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير إدارة البرامج التحضيرية	٨	٠,٩٠٧
الثبات العام لأداة الدراسة			٠,٩١٨

يتضح من الجدول (٣) ارتفاع معامل ثبات إجمالي الاستبانة حيث بلغ (٠,٩١٨)، مما يدل على ارتفاع ثبات الاستبانة بشكل عام، حيث يُعدّ معامل الثبات مرتفعاً إذا بلغ (٠,٨٠) فأكثر، ومتوسطاً إذا تراوح بين (٠,٦٠-٠,٧٠)، ومنخفضاً إذا كان أقل من ذلك. (حسن، ٢٠٠٤م) الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تُسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

### نتائج الدراسة وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية في بعد القوة والسيطرة؟

للإجابة عن هذا السؤال وللتعرّف على واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية من وجهة نظر الهيئة

الإدارية والأكاديمية في بعد القوة والسيطرة، أستخدم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والرُتب لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور المتعلق بواقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤) استجابات أفراد الدراسة حيال العبارات المتعلقة ببعد القوة والسيطرة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات درجة الموافقة

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
١	١	الميل لفرض حلول كفيلة بحلّ الصراع.	ك ١٩ ١٥٠,٦%	٦٦	٢١	١٠	٦	٣,٦٧	١,٠٠٠	موافق	
٣	٢	الاعتماد على السلطة في التعامل مع أطراف الصراع.	ك ٢٠ ١٦,٤%	٤٢	٢٨	٢٥	٧	٣,٣٥	١,١٤	محايد	
٢	٣	التمسك بالرأي للضغط على الآخرين لتقديم تنازلات.	ك ١٢ ٩,٨%	٣٠	٣٨	٢٩	١٣	٢,٩٩	١,١٤	محايد	
٥	٤	محاولة تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الموظفين.	ك ٢٣ ١٨,٩%	١٧	٢١	٤٨	١٣	٢,٩١	١,٣١	محايد	
٤	٥	التهديد للأطراف المتصارعة بالعقاب.	ك ١٨ ١٤,٨%	١٨	٢١	٥٣	١٢	٢,٨١	١,٢٤	محايد	
المتوسط الحسابي العام									٣,١٤	٠,٨٠٢	محايد

من خلال تحليل بيانات الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أن استجابات أفراد الدراسة حيال بعد القوة والسيطرة جاءت بدرجة موافقة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور: (٣,١٤ من ٥,٠٠) وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ: (٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة موافقة (متوسطة) على أداة الدراسة.

جاءت أعلى ثلاث عبارات طبقاً لاستجابات الدراسة كما يلي:

- «الميل لفرض حلول كفيلة بحلّ الصراع» أتت هذه العبارة بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعد القوة والسيطرة، بمتوسط حسابي: (٣،٦٧)، وانحراف معياري (١،٠٠)، وقد يُعزى ذلك إلى أن استمرارية الصراع دون إيجاد وفرض حلول منطقية سيؤدي حتمياً إلى تمزق هيكل الجامعة؛ وبالتالي ضَعْف الإنجاز وزيادة التكاليف.

- «الاعتماد على السلطة في التعامل مع أطراف الصراع» أتت هذه العبارة بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة ببعد القوة والسيطرة، بمتوسط حسابي: (٣،٣٥)، وانحراف معياري: (١،١٤)، حيث تستخلص الباحثة من ذلك أن السلطة في الجامعة أو الإدارة العليا يجب أن تلعب دوراً كبيراً في حل الصراع، ويقع على عاتقها القيام بالبحث والدراسة والاتصال لكي تستطيع التدخل في الوقت المناسب والتوفيق بشكل متوازن بين أطراف الصراع.

- «التمسك بالرأي للضغط على الآخرين لتقديم تنازلات» أتت هذه العبارة بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة ببعد القوة والسيطرة، بمتوسط حسابي: (٢،٩٩)، وانحراف معياري: (١،١٤)، وقد يفسر ذلك بأن من خصائص الصراع التنظيمي بذلّ جهد مقصود متعمد من قبل شخص عن طريق التمسك بأرائه دون تهاؤن من أجل طمس جهود الآخرين باستخدام نوع من العوائق يؤدي إلى إحباط الأشخاص الآخرين ونشيطهم عن تحقيق أهدافهم.

في حين جاءت أدنى عبارتين طبقاً لاستجابات أفراد الدراسة كما يلي:

- «محاولة تحقيق أهدافها بَعْضُ النظر عن أهداف الموظفين» أتت هذه العبارة بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعد القوة والسيطرة، بمتوسط حسابي: (٢،٩١)، وانحراف معياري: (١،٣١)، وقد يرجع ذلك إلى أن السلطة العليا بالجامعة لديها مهام وحقوق وواجبات وأهداف تسعى لتحقيقها دون اعتبار لأراء واتجاهات وأهداف الموظفين من منطلق مصلحة العمل ومقتضياته هي الأهم فوق كل شيء.

- «التهديد للأطراف المتصارعة بالعقاب» أتت هذه العبارة بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعد القوة والسيطرة، بمتوسط حسابي: (٢،٨١)، وانحراف معياري: (١،٢٤)، يفسر ذلك بأن لغة التهديد والعقاب لا تظهر إلا في بعض مراحل الصراع التنظيمي الذي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض،

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري في الجدول (٤) أن قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد القوة والسيطرة تنحصر بين (١،٠٠ - ١،٣١) وكان أقلّ انحراف معياري للعبارة (الميل لفرض حلول كفيلة بحلّ الصراع) مما يدلّ على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (محاولة تحقيق أهدافها بَعْضُ النظر عن أهداف الموظفين) مما يدلّ على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها أفراد الدراسة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية في بعد التعاون؟**

للإجابة عن هذا السؤال وللتعرّف على واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية في بعد التعاون، أُستخدم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسّطات الحسابية، والانحراف المعياري، والرُتب لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور المتعلق بواقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٥) استجابات أفراد الدراسة حيال العبارات المتعلقة ببعث التعاون مُرتبة تنازلياً حسب متوسطات درجة الموافقة

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارة	النسبة المئوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
٣	١	السعي باستمرار لمساعدة الآخرين في حل المشكلات.	٣٨	٥٨	٢٠	٥	١	٤٠٠٤	٠,٨٤٦	موافق	
				٣١,١	٤٧,٥	١٦,٤	٤,١				٠,٨
٤	٢	تشجيع العمل بروح الفريق الواحد.	٤٣	٥٢	٢١	١	٥	٤٠٠٤	٠,٩٦٥	موافق	
				٣٥,٢	٤٢,٦	١٧,٢	٠,٨				٤,١
٢	٣	وضع أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تكاتف الجميع.	٣٧	٥٤	٢١	٩	١	٣,٩٥	٠,٩٢١	موافق	
				٣٠,٣	٤٤,٣	١٧,٢	٧,٤				٠,٨
٥	٤	محاولة التقريب بين وجهات النظر المتعددة.	٣٤	٦١	١٦	٧	٤	٣,٩٣	٠,٩٦٨	موافق	
				٢٧,٩	٥٠,١	١٣,١	٥,٧				٣,٣
٦	٥	السعي لتوفير المناخ المناسب لإيجاد حلول إبداعية.	٣٧	٤٩	٢٥	٩	٢	٣,٩٠	٠,٩٧٤	موافق	
				٣٠,٣	٤٠,٢	٢٠,٥	٧,٤				١,٦
١	٦	الحرص على التعرف على رغبات العاملين ومناقشتها.	٣٥	٤٥	٢١	١٩	٢	٣,٧٥	١,٠٠٨	موافق	
				٢٨,٧	٣٦,٩	١٧,٢	١٥,٦				١,٦
٧	٧	العمل على إثارة الصراع للحفاظ على حيوية العمل.	٢٠	٢٧	٣٣	٣٢	١٠	٣,١٢	١,٠٢١	محايد	
				١٦,٤	٢٢,١	٢٧,٢	٢٦,٢				٨,٢
		المتوسط الحسابي العام					٣,٨٢	٠,٧١٣	موافق		

من خلال تحليل بيانات الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أن استجابات أفراد الدراسة حيال بعد التعاون جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور: (٣,٨٢ من ٥,٠٠) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ: (٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة موافقة (مرتفعة) على أداة الدراسة، وجاءت أعلى ثلاث عبارات طبقاً لاستجابات أفراد الدراسة كما يلي:

- «السعي باستمرار لمساعدة الآخرين في حل المشكلات» أتت هذه العبارة بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعث التعاون، بمتوسط حسابي (٤,٠٤)، وانحراف معياري (٠,٨٤٦)، وقد يعود ذلك إلى أن السلطة العليا بالجامعة تبذل الجهود من أجل تقريب وجهات نظر الآخرين

بهدف الوصول إلى حلول مناسبة لكل الأطراف وتذليل المشكلات القائمة بينهم.

- «تشجيع العمل بروح الفريق الواحد» أتت هذه العبارة بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة ببعد التعاون، بمتوسط حسابي: (٤،٠٤)، وانحراف معياري: (٠،٩٦٥)، وقد يُعزى ذلك أن التعاون والتشارك والعمل بين الجميع بروح الفريق من أكثر الأساليب لمواجهة الصراع التنظيمي والتقليل من حدته؛ لأن التعاون يوحد الهدف ويوجه العمل دون إهدار للوقت والتكاليف.

- «وَضْع أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تكاتف الجميع» أتت هذه العبارة بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة ببعد التعاون، بمتوسط حسابي: (٣،٩٥)، وانحراف معياري: (٠،٩٢١)، وربما يعود ذلك إلى أن الأهداف المشتركة المتفق عليها مسبقاً من كل الأطراف تقود إلى أن أفراد الصراع تتجمع جهودهم أو يحدث تنسيق بينها كوسيلة للتقليل من الصراع المحتمل بينهم بالمستقبل.

في حين جاءت أدنى عبارتين طبقاً لاستجابات الدراسة كما يلي:

- «الحرص على التعرف على رغبات العاملات ومناقشتها» أتت هذه العبارة بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعد التعاون، بمتوسط حسابي: (٣،٧٥)، وانحراف معياري: (١،٠٨)، وتفسر الباحثة ذلك بان أن إدارة الجامعة لا تعطي اهتماماً كبيراً بمعرفة ميول ورغبات العاملات فيها، ومناقشتها بشكل جدي ومحاولة تلبيةها بما لا يتعارض مع المصلحة العامة والأهداف العامة للجامعة، وتهمل محاولة التوفيق بين تلك الرغبات والأهداف؛ وهذا من شأنه أن يسهم في التقليل من حدة الصراع التنظيمي في الجامعة.

- «العمل على إثارة الصراع للحفاظ على حيوية العمل» أتت هذه العبارة بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعد التعاون، بمتوسط حسابي: (٣،١٢)، وانحراف معياري: (١،٢١)، وتفسر الباحثة ذلك بان أن إدارة الجامعة لا تلجأ إلى أسلوب إثارة التنافسية بين العاملات من خلال إيجاد مستويات مناسبة - لا تعوق العمل - من الصراع التنظيمي؛ حيث قد ينتج عن الصراع التنظيمي في الجامعات بعض الآثار الإيجابية مثل: الإبداع والمنافسة بين أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية؛ لأنها تطبق برامج تهدف لإعداد وتهيئة الطالب أكاديمياً ومهنياً، وكذلك يحقق الصراع الاجتهاد في العمل وإيجاد جو من التعاون؛ الذي يُسهل عملية الوصول إلى القرارات السليمة.

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري في الجدول (٤) أن قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد التعاون تنحصر بين (٠،٨٤٦ - ١،٢١) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (السعي باستمرار لمساعدة الآخرين في حل المشكلات) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة: (العمل على إثارة الصراع للحفاظ على حيوية العمل) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد الدراسة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية في بعد التسوية؟**

للإجابة عن هذا السؤال وللتعرف على واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية في بعد التسوية، أستخدم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والرُتب لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور المتعلق بواقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد



العزیز للعلوم الصحية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٦) استجابات أفراد الدراسة حيال العبارات المتعلقة ببعدها التسوية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات درجة الموافقة

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٢	١	تشجيع سياسة الأخذ والعطاء في التعامل مع الصراع.	٣،٨٥	٢٢	٧٠	٢٥	٥	٠،٨٥٩	موافق
				١٨%	٥٧،٤	٢٠،٥	٤،١		
٤	٢	العمل على التوفيق بين أطراف الصراع للحصول على رضا الجميع.	٣،٨٠	١٩	٧١	٢٢	٩	٠،٨١٩	موافق
				١٥،٦%	٥٨،٢	١٨	٧،٤		
١	٣	محاولة التوصل إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة.	٣،٧٧	١٧	٧٠	٢٦	٨	٠،٨٠٠	موافق
				١٣،٩%	٥٧،٤	٢١،٣	٦،٦		
٣	٤	التغاضي عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف.	٣،٧٦	٢٢	٦٣	٢٥	١٠	٠،٩٠٠	موافق
				١٨%	٥١،٦	٢٠،٥	٨،٢		
٥	٥	الاعتماد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع للوصول لحل.	٣،٦٦	١٦	٦٦	٢٩	٩	٠،٨٧٧	موافق
				١٢،٣%	٥٤،١	٢٣،٨	٧،٤		
			٣،٧٧					٠،٦٥٠	موافق

من خلال تحليل بيانات الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أن استجابات أفراد الدراسة حيال بعد التسوية جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣،٧٧ من ٥،٠٠) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ: (٣،٤٠ إلى أقل من ٤،٢٠)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة موافقة (مرتفعة) على أداة الدراسة.

جاءت أعلى ثلاث عبارات طبقاً لاستجابات أفراد الدراسة كما يلي:

- «تشجيع سياسة الأخذ والعطاء في التعامل مع الصراع» أنت هذه العبارة بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعدها التسوية، بمتوسط حسابي (٣،٨٥)، وانحراف معياري (٠،٨٥٩)، وقد يعود تفسير ذلك إلى أن السلطة العليا تتبع استراتيجية ناجحة في حل الصراع من خلال لقاء

الأطراف المتصارعة مع بعضها البعض للنقاش والحوار الهادئ القائم على الأخذ والعطاء دون الخروج عن اللائق في آداب الحوار من أجل الحلّ الجذريّ والفعليّ، والمفروض أنه بعد لقاء المواجهّة يقلّ الصراع بين الأطراف أو يتمّ إدارته بشكل مناسب.

- «العمل على التوفيق بين أطراف الصراع للحصول على رضا الجميع» أتت هذه العبارة بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلّقة ببعد التسوية، بمتوسط حسابيّ: (٣،٨٠)، وانحراف معياريّ: (٠،٨١٩)، وقد يُعزى ذلك إلى أنه يتمّ بين أطراف الصراع اتفاقٌ فيما بينهم على التنازلات التي يقوم بها كلّ طرف، والمساومة بهذا المعنى تمثل موقفاً متوسطاً بين استراتيجيات التعاون والإجبار.

- «محاولة التوصل إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقّدة» أتت هذه العبارة بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلّقة ببعد التسوية، بمتوسط حسابيّ: (٣،٧٧)، وانحراف معياريّ: (٠،٨٠٠)، وقد يعود ذلك إلى كون التسويات المؤقتة تتمّ من خلال إقناع الأطراف المتصارعة بالحلول السليمة حالياً، ولا جدوى من التعنّت والتصلّب في المواقف؛ لأن ذلك يؤدّي إلى تصعيد الموقف وإلى زيادة الأمر سوءاً وتعقيداً.

في حين جاءت أدنى عبارتين طبقاً لاستجابات أفراد الدراسة كما يلي:

- «التغاضي عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف» أتت هذه العبارة بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلّقة ببعد التسوية، بمتوسط حسابيّ: (٣،٧٦) وانحراف معياريّ: (٠،٩٠٠)، وتفسر الباحثة ذلك بان إدارة الجامعة لا تتغاضي أبداً في إدارتها عن بعض الأمور الثانوية التي تتعلق بإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بها، لكن تتبّع أساليب الأوامر والقرارات في حل مواقف الصراع.

- «الاعتماد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع للوصول لحلّ» أتت هذه العبارة بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلّقة ببعد التسوية، بمتوسط حسابيّ: (٣،٦٦)، وانحراف معياريّ: (٠،٨٧٧)، وتفسر الباحثة ذلك بان إدارة الجامعة لا تتبّع سياسة التفاوض مطلقاً لحل مواقف الصراع التنظيمي بين العاملين فيها، بل تطبق قرارات عامة وصارمة تراعي مصلحة العمل دون اعتبار لميول ورغبات الأطراف المتصارعة، وإقامة حوار معهم، ومحاولة جعل كل طرف يتنازل عن بعض أهدافه من أجل حسم الصراع بشكل يرضي كل الأطراف.

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياريّ في الجدول (٦) أن قيم الانحراف المعياريّ لعبارات بعد التسوية تنحصر بين: (٠،٨٠٠ - ٠،٩٠٠) وكان أقلّ انحراف معياريّ للعبارة (محاولة التوصل إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقّدة) مما يدلّ على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياريّ للعبارة (التغاضي عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف) مما يدلّ على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد الدراسة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية في بعد التجنب؟**

للإجابة عن هذا السؤال وللتعرّف على واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية في بعد التجنب، أستخدم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياريّ، والرُتب لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور المتعلّق بواقع

ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٧) استجابات أفراد الدراسة حيال العبارات المتعلقة ببعد التجنب مُرتبة تنازلياً حسب متوسطات درجة الموافقة

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارة	النسبة (%)	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
٢	١	الميل إلى تهدئة الموقف في حالة مواجهة	٣٧	٦٠	١٨	٦	١	٤٠٠٣	٠٠٠٨٥٢	موافق	
			٣٠٠٣	٤٩٠٢	١٤٠٨	٤٠٩	٠٠٠٨				
١	٢	تَجَنَّب جرح مشاعر الآخرين.	٤٥	٤٨	١٩	٤	٦	٤٠٠٠	١٠٠٥	موافق	
			٣٦٠٩	٣٩٠٣	١٥٠٦	٣٠٣	٤٠٩				
٤	٣	تأجيل مواجهة الصراعات بشكل مباشر حتى تهدأ الأمور.	١٦	٦٣	٢٣	٢٠	-	٣٠٦١	٠٠٠٩١٣	موافق	
			١٢٠٣	٣٦٠٩	٢٥٠٤	١٧٠٢	٨٠٢				
٣	٤	تَجَنَّب المناقشة المفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس.	١٥	٤٥	٣١	٢١	١٠	٣٠٢٧	١٠١٣	محايد	
			١٢٠٣	٣٦٠٩	٢٥٠٤	١٧٠٢	٨٠٢				
٦	٥	تفادي إقامة علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.	١١	٣٣	٣٠	٤٢	٦	٣٠٠٠	١٠٠٨	محايد	
			٩	٢٧	٢٤٠٦	٣٤٠٤	٤٠٩				
٥	٦	تجاهل الصراع القائم بين الموظفين في الإدارة.	١٤	١٩	٣١	٥٢	٦	٢٠٨٦	١٠١٠	محايد	
			١١٠٥	١٥٠٦	٢٥٠٤	٤٢٠٦	٤٠٩				
		المتوسط الحسابي العام					٣٠٤٦	٠٠٠٥٨٢	موافق		

من خلال تحليل بيانات الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أن استجابات أفراد الدراسة حيال بعد التجنب جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣،٤٦ من ٥،٠٠) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ: (٣،٤٠ إلى أقل من ٤،٢٠)، وهي الفئة التي تشير موافقة (مرتفعة) على أداة الدراسة.

جاءت أعلى ثلاث عبارات طبقاً لاستجابات أفراد الدراسة كما يلي:

- «الميل إلى تهئية الموقف في حالة مواجهة الصراعات» أنتت هذه العبارة بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعده التجنب، بمتوسط حسابي: (٤،٠٣)، وانحراف معياري: (٠،٨٥٢)، وتفسير ذلك أن السلطة العليا بالجامعة قد تلجأ أحياناً في مواقف الصراع المعقدة إلى تجاهل مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة، وهو يعني عدم الاكتراث أو البعد المادي عن مصادر الصراع؛ وذلك للمساهمة في حلّ الصراع أو مناقشته في وقت لاحق.

- «تجنب جرح مشاعر الآخرين» أنتت هذه العبارة بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة ببعده التجنب، بمتوسط حسابي: (٤،٠٠)، وانحراف معياري: (١،٠٥)، وقد يرجع ذلك إلى أنه من أخلاقيات الصراع التنظيمي الإيجابي احترام مشاعر الآخرين دون التعدي عليها وتجنب الصدام بالآخرين المختلفين بالرأي؛ لأن ذلك التجنب يمكن أن يكون مفيداً في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى فترة زمنية معينة للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور.

- «تأجيل مواجهة الصراعات بشكل مباشر حتى تهدأ الأمور» أنتت هذه العبارة بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة ببعده التجنب، بمتوسط حسابي: (٣،٦١)، وانحراف معياري: (٠،٩١٣)، حيث إنه من الأفضل في حالات الصراع التنظيمي العنيفة أن يلجأ كل أطراف الصراع للتأجيل وللتهدئة في المناقشات والحوارات الدائرة بينهم، وهذا من شأنه أن يقلل من حدة الصراع، ولا ينقله إلى مستويات عالية من التعقيد تُهدد أهداف الجامعة والعمل بها.

في حين جاءت أدنى عبارتين طبقاً لاستجابات أفراد الدراسة كما يلي:

- «تفادي إقامة علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة» أنتت هذه العبارة بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعده التجنب، بمتوسط حسابي: (٣،٠٠)، وانحراف معياري: (١،٠٨)، وتعزي الباحثة ذلك أن إدارة الجامعة لا تظهر جانب الحيادية عند التعامل مع أطراف الصراع التنظيمي؛ حيث أنها تميل غالباً إلى طرف وتتبنى أفكاره وأهدافه وميوله على حساب الطرف الآخر، مما يصعد من حدة الصراع وعدم توفقه، وقد يتحتم على السلطة العليا بالجامعة -عند التدخل لإحداث تسوية بين أطراف الصراع التنظيمي بين الموظفين- أن تتقاضي إظهار وجود علاقات انحيازية لطرف على حساب طرف الصراع الآخر، لأن هذا يؤدي إلى الفشل في إحداث التوفيق والتسوية بين الأطراف المتصارعة من البداية.

- «تجاهل الصراع القائم بين الموظفين في الإدارة» أنتت هذه العبارة بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعده التجنب، بمتوسط حسابي: (٢،٨٦)، وانحراف معياري: (١،١٠)، وتفسر الباحثة ذلك أن قيادات السلطة العليا بالجامعة لا تلجأ بأي حال من الأحوال أو موقف من المواقف إلى تجاهل حاجات أطراف الصراع واتجاهاتها، و تبحث دائماً عن أسباب الصراع ومعالجتها.

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري في الجدول (٦) أن قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد التجنب تنحصر بين (٠،٨٥٢ - ١،١٣) وكان أقل انحراف معياري للعبارة

(الميل إلى تهدة الموقف في حالة مواجهة الصراعات) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تجنّب المناقشة المفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد الدراسة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية في بعد التنازل؟**

للإجابة عن هذا السؤال وللتعرّف على واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية في بعد التنازل، أستخدم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والرّتب لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور المتعلق بواقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٧) استجابات أفراد الدراسة حيال العبارات المتعلقة ببعده التنازل مُرتبة تنازلياً حسب متوسطات درجة الموافقة

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارة	النسب والتكرارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
٣	١	الالتزام بالسكوت تجاه بعض المواقف تجنّباً لتصعيد حدة الخلاف.	ك %	١٦	٦٥	٢٣	١٥	٣	٣,٦٢	٠,٩٤٧	موافق
				١٣,١	٥٣,٣	١٨,٦	١٢,٣	٢,٥			
٤	٢	تفويض الآخرين أحياناً مسؤولة حلّ المشكلة.	ك %	٥	٧٤	٢٥	١٧	١	٣,٥٣	٠,٨١٥	موافق
				٤,١	٦٠,٧	٢٠,٥	١٣,٩	٠,٨			
٥	٣	التراجع في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها.	ك %	١٣	٦٠	٣٣	١٠	٦	٣,٥٢	٠,٩٦٣	موافق
				١٠,٧	٤٩,٢	٢٧	٨,٢	٤,٩			
١	٤	تلافي اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى أعباء إضافية في العمل.	ك %	١٦	٤٢	٣٣	٣٠	١	٣,٣٤	١,٠٠١	محايد
				١٣,١	٣٤,٤	٢٧	٢٤,٦	٠,٨			
٢	٥	تضحي الإدارة برغباتها في سبيل تحقيق رغبات الآخرين.	ك %	٦	٤٤	٣٦	٢٢	١٤	٣,٠٤	١,٠٠٩	محايد
				٤,٩	٣٦,١	٢٩,٥	١٨	١١,٥			
المتوسط الحسابي العام											
									٣,٤١	٠,٨٣٨	موافق

من خلال تحليل بيانات الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أن استجابات أفراد الدراسة حيال بعد التنازل جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور: (٣،٤١ من ٥،٠٠) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ: (٣،٤٠ إلى أقل من ٤،٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى موافقة (مرتفعة) على أداة الدراسة، وجاءت أعلى ثلاث عبارات طبقاً لاستجابات أفراد الدراسة كما يلي:

- «الالتزام بالسكوت تجاة بعض المواقف تجنباً لتصعيد حدة الخلاف» أنت هذه العبارة بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعء التنازل، بمتوسط حسابي: (٣،٦٢)، وانحراف معياري: (٠،٩٤٧)، وقد يُعزى ذلك إلى أنه من الحكمة بمكان في بعض مواقف الصراع التنظيمي شديدة التعقيد أن تلجأ الأطراف المتصارعة والمتمسكة بأهدافها وآرائها ورغباتها إلى حالة من الصمت، دون مهاجمة الطرف الآخر طوال الوقت؛ لأن الاحتكاك المستمر في مواقف الصراع يؤدي إلى نتائج سلبية غير متوقعة وزيادة هوة الخلاف بينهم.

- «تفويض الآخرين أحيانا مسئولية حل المشكلة» أنت هذه العبارة بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة ببعء التنازل، بمتوسط حسابي: (٣،٥٣)، وانحراف معياري: (٠،٨١٥)، وقد يرجع ذلك إلى أن هناك بعض حالات الصراع التنظيمي لا يصلح أن يجلس أطراف الصراع وجهًا لوجه تجنباً لتصاعد الموقف وتعمقه، والسبب هو الاختلاف الشديد في الأهداف والمصالح والرغبات بينهم؛ ولذلك من الأفضل أن ينوب طرف ثالث موثوق به للوساطة بين الطرفين لحل المشكلات.

- «التراجع في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها» أنت هذه العبارة بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة ببعء التنازل، بمتوسط حسابي: (٣،٥٢)، وانحراف معياري: (٠،٩٦٣)، ويستخلص من ذلك أن السلطة العليا بالجامعة قد تلجأ في بعض الأحيان إلى التراجع المقصود عن بعض القرارات الإدارية التنظيمية إذا وجدت ردود فعل عنيفة من جانب الموظفين بالجامعة حيال هذا القرار؛ لأن عدم التراجع بالوقت المناسب يزيد من حدة الصراع التنظيمي. في حين جاءت أدنى عبارتين طبقاً لاستجابات أفراد الدراسة كما يلي:

- «تلافي اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى أعباء إضافية في العمل» جاءت هذه العبارة بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعء التنازل، بمتوسط حسابي: (٣،٣٤)، وانحراف معياري: (١،٠١)، وتعزي الباحثة ذلك إلى أن الإدارة دائماً تتخذ قرارات إدارية لتحقيق الأهداف العامة وربما يكون لها تأثير سلبي على الموظفين، مما يثقل عليهم الأعباء الإضافية بالعمل أكثر من المعتاد، والإدارة الحكيمة بالجامعات هي التي تستطيع أن تتنازل عن بعض القرارات الإدارية التنظيمية والتي لا تخدم الأهداف العامة للجامعة من أجل التخفيف من أعباء العمل على الموظفين؛ لأن زيادة ضغوط العمل توجد مواقف صراع متعددة لا يمكن السيطرة عليها.

- «تضحى الإدارة برغباتها في سبيل تحقيق رغبات الآخرين» أنت هذه العبارة بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعء التنازل، بمتوسط حسابي: (٣،٠٤)، وانحراف معياري: (١،٠٩)، وتفسر الباحثة ذلك أن إدارة الجامعة تضع رغباتها وأهدافها العامة ورؤيتها بالمقدمة دائماً وتقدمها على ما سواها، ولا تراعي رغبات وميول العاملين فيها لأنها من الممكن أن تتعارض مع رغباتها وأهدافها، ومعلوم أن من السياسات الناجحة لبعض إدارات الجامعة العليا أن تضحى ببعض رغباتها وأهدافها الشخصية في المستقبل لإرضاء رغبات وأهداف الآخرين من أجل رضاهم عن العمل وتجنب حدوث مواقف صراع محتملة مستقبلاً.

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري في الجدول (٧) أن قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد التنازل تنحصر بين (٠،٨١٥ - ١،٠٩) وكان أقل انحراف معياري للعبارة

(تفويض الآخرين أحيانا مسئولية حل المشكلة) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تضحي الإدارة برغباتها في سبيل تحقيق رغبات الآخرين) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد الدراسة.

### توصيات الدراسة:

- تطوير معايير تقويم أداء أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات، وإدراج تفعيل أساليب إدارة الصراع التنظيمي المناسبة لكل موقف ضمن المعايير.
- تشكيل لجان مختصة بتقصي أسباب الصراعات التنظيمية في أقسام الجامعات، والتعامل معها، وإدارتها حسب خطة استراتيجية معينة، تحت إشراف وكيل الجامعة.
- التوسع في استخدام أسلوب التعاون في حل الصراعات التنظيمية.
- ثوصي الباحثة بتعزيز ونشر ثقافة الاختلاف، واحترام الرأي الآخر من خلال الندوات والورش للتخفيف من حدة الصراعات.
- عقد ندوات وورش عمل لمنسوبي الجامعات، تتناول التعامل مع الصراع التنظيمي، واستثمار آثاره.

### مقترحات الدراسة:

- علاقة الصراع التنظيمي بالروح المعنوية للعاملين في عمادة السنة التحضيرية في بقية الجامعات السعودية.
- مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- أثر برنامج تدريبي مقترح لقيادات البرامج التحضيرية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الحكومية.
- معوقات إدارة الصراع التنظيمي لدى قيادات عمداء السنة التحضيرية بالجامعات السعودية.

## المراجع

١. أبو رغدة، حسين. (٢٠٠٥م). إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير، العدد (٥)، الأردن.
٢. الأحمدى، نوف بنت حمد. (١٤٣٥هـ). واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في برامج السنة التحضيرية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة وآليات تفعيلها، رسالة ماجستير، غير منشورة.
٣. بطاح، أحمد. (٢٠٠٦م). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط١، دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان.
٤. جامعة الملك سعود (١٤٣١هـ). أوراق عمل اللقاء الدوري الرابع لوكلاء الجامعات السعودية للشؤون التعليمية والأكاديمية بعنوان تقويم تجارب الجامعات السعودية للسنة التحضيرية والتحديات التي تواجه الجامعات في تطبيقها، وكالة الجامعات للشؤون التعليمية والأكاديمية ١٤-١٥/٤/١٤٣١ هـ.
٥. حريم، حسين. (٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع.
٦. حسين، سلامة عبدا لعظيم وطه عبد العظيم، حسين (٢٠٠٧) إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي. عمان: دار الفكر.
٧. حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
٨. الخالدي، أحمد بن محمد. (٢٠٠٨م). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
٩. الخرب، محمد بن عبد الله بن حمد والسلطان، فهد بن صالح مشرف. (٢٠٠٦م). الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي. (دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض)، إعداد محمد بن عبد الله بن حمد الخرب؛ إشراف فهد بن صالح السلطان.
١٠. الخريشا، ملوح (٢٠١٠م). استراتيجيات المديرين لإدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية بمنطقة تبوك المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الرابع والثلاثون.
١١. الخطيب، أحمد، ومعايعه، عادل. (٢٠٠٨م). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. ط١، عمان، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
١٢. دودين، أحمد. (٢٠١٢م). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. اليازوري للنشر والتوزيع.
١٣. الديب، مدحت محمد. (١٩٨٧م). جوانب في الصراع التنظيمي، عمان، الأردن، المجلة العربية للإدارة، السنة الحادية عشر، العدد الثالث.
١٤. الزبيدي، عبده محمد. (٢٠١٣م). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، غير منشورة، الباحة، جامعة الباحة.
١٥. السفيناني، فاطمة عليان (٢٠٠٩م) الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١٦. الشدي، أمل. (١٤٣١هـ). إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض.
١٧. شلابي، زهير. (٢٠١١م). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.



١٨. الضويان، حصة بنت عبد المحسن. (٢٠١٣م). استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بجامعة القصيم، رسالة ماجستير، غير منشورة، القصيم، جامعة القصيم.
١٩. الطجم، عبد الله والسواط، طلق. (٢٠٠٣م). السلوك التنظيمي. ط ٤، جدة: دار الحافظ للنشر والتوزيع.
٢٠. الطويل، هاني. (٢٠٠١م). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم، ط ٢، عمان، دار وائل.
٢١. عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد. (٢٠١٢م). البحث العلمي. (مفهومه - أدواته - أساليبه). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
٢٢. العدساني، عبد الله (٢٠١٠م). الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل: إستراتيجيات إدارته وآثاره من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل.
٢٣. العساف، صالح بن حمد. (٢٠٠٣م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط ١٣، الرياض: مكتبة العبيكان.
٢٤. العطية، ماجدة. (٢٠٠٣م). سلوك الفرد والجماعة. ط ١: دار الشروق للنشر والتوزيع.
٢٥. العقيلي، عبد المحسن سالم. (١٤٣٥هـ). السنة التحضيرية: المنظور العالمي والممارسة المحلية، المجلة السعودية للتعليم العالي، ١١ع، رجب ١٤٣٥هـ.
٢٦. العميان، محمود سلمان (٢٠٠٥م) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٣، عمان: دار وائل للنشر.
٢٧. العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، دار وائل.
٢٨. العنقري سلمان بن زيد. (١٤٣٣هـ). المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه طلاب السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الطلاب، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٢٩. عوض، عامر. (٢٠٠٨م). السلوك التنظيمي الإداري. ط ١، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
٣٠. العولة، مي بنت إبراهيم. (١٤٣٤هـ). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدي مديرات المدارس الأهلية في ضوء معوقات عملهن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٣١. القحطاني، سعود. (٢٠١١). الصراع التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز.
٣٢. القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٨م) نظرية المنظمة والتنظيم. ط ٣، الأردن: دار وائل للنشر.
٣٣. قطيشات، ليلي. (٢٠٠٦م). إدارة الصراع في المؤسسات التربوية. مركز الكتاب الأكاديمي.
٣٤. كنعان، مي (٢٠٠٧م). درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
٣٥. اللوزي، موسى. (٢٠٠٣م). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان. دار وائل.
٣٦. مرسي، محمد منير (٢٠٠١م) الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: علم الكتب.
٣٧. المغربي، كامل. (٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس. ط ٣، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
٣٨. موقع عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تاريخ الاسترجاع ١٤٣٧/٦/١هـ.

٣٩. المومني، واصل. (٢٠٠٨م). الإدارة المدرسية الفعالة. ط ١، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٤٠. النملة، سليمان. (٢٠٠٧م). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
٤١. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣٢هـ). مطبوعة حكومية.
٤٢. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣٦هـ). خطة التنمية العاشرة- الأهداف والسياسات لخطة التنمية العاشرة (٢٠١٥-٢٠١٩).

43. Blackard, K. and Gibson, J. (2002) Capitalizing on conflict strategies and practices for turning conflict to synergy in organizations, California: Davies – Black.
44. Robbins, S.P. (2001). Organizational behavior, 9th ed., upper saddle river, New Jersey: Prentic Hall International, INC
45. Schmittou, N. P. (2012). *Conflict management styles in an HBCU HSI community college setting* (Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF THE INCARNATE WORD).