

نموذج رقم : (٨)

اجازة اطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات المطلوبة

الاسم الرباعي: عمر بن أحمد عمر باشميل الكلية: التربية القسم: الإدارة التربوية والتخطيط
الاطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير التخصص: إدارة تربوية وتخطيط
عنوان الاطروحة: استراتيجيات إدارة الخلافات المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين في
جامعة أم القرى .

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين .. وبعد:
فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها بتاريخ
١٦ / ١١ / ١٤١٧ هـ . بقبول الاطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة .. وحيث قد تم عمل اللازم فإن
اللجنة توصي باجازة الاطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة
أعلاه ..

والله الموفق

أعضاء اللجنة

المشرف

الاسم : د. جويير ماطر الشبتي

التوقيع:

مناقش من داخل القسم

الاسم : د. علي عبدالله الزهراني

التوقيع:

مناقش من خارج القسم

الاسم : د. حسن علي مختار

التوقيع:

يعتمد :

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. حمزه عبدالله عقيل

* يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الاطروحة في كل نسخة من الرسالة ..

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية - مكة المكرمة

قسم الإدارة التربوية والتخطيط



٣٠١٠٢٠٠٠٠٠٢٧٩٦

استراتيجيات إدارة الخلافات المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى

إعداد الطالب

عمر بن أحمد بن عمر باشميل

إشراف الدكتور

جويبر بن هاطر بن نجم الثبيني

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط

متطلباً تكميلياً لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط



الفصل الدراسي الثاني

١٤١٧هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا ﴾

صَلَّى
الْعَظِيمُ

(١١٣ : النساء)

(١)

ملخص الرسالة

العنوان : استراتيجيات إدارة الخلافات المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى .

الباحث : عمر أحمد عمر باشميل .

هدف الدراسة :

الهدف من الدراسة تحديد استراتيجيات إدارة الخلاف لدى المديرين الأكاديميين بجامعة أم القرى .

عينة الدراسة :

أجريت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بلغت (١٢٠) عضو هيئة تدريس وكان مقدار العائد من العينة (٨٦) استبانة .

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

١- أن الاستراتيجيات المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى هي تفادي الخلاف ، تقبل الخلاف، المواجهة، التوفيق ، التعاون .

٢- أن أكثر الإستراتيجيات شيوعاً في إدارة الخلافات في جامعة أم القرى هي استراتيجية التعاون حيث بلغ متوسط الأفراد الذين يستخدمونها ٤٧ر٤ .

٣- أنه لا يوجد خلاف بين أفراد العينة بحسب التخصص فيما يتعلق باستخدام الاستراتيجيات المختلفة .

٤- أنه لا يوجد خلاف بين أفراد العينة بحسب مصدر شهادة الدكتوراه في خمس استراتيجيات وهي تفادي الخلاف وتقبل الخلاف والمواجهة والتوفيق والتعاون .

٥- ظهر من خلال نتائج التحليل قبل التدوير أن الاستراتيجيات الخمسة يمكن أن تصنف تحت تسعة استراتيجيات.

٦- ظهر من خلال تحليل النتائج بعد التدوير أن متغيرات الدراسة يمكن نسبتها إلى أحد عشر عاملاً يفسر العامل الأول منها ٢٠ر٢ من نسبة العوامل ويفسر العامل الثاني ١٨ر٢ وتفسر العوامل الستة الأولى منها ٦٦ر٧ .

وفي ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بالآتي :

١- أن يهتم المديرين الأكاديميون بجامعة أم القرى وبقية الجامعات بالمملكة بدراسة أساليب إدارة الخلافات التي تحدث داخل محيط العمل وعدم إهمالها لأنها تؤثر على سير العملية التعليمية داخل الجامعات .

٢- إنشاء إدارة لحل الخلافات على مستوى جامعة أم القرى وكذلك باقي جامعات المملكة .

٣- أن تعقد نوبات مشتركة بين جميع المديرين الأكاديميين بجامعة أم القرى وكذلك على مستوى الجامعات الأخرى بالمملكة لمناقشة قضايا الخلاف وإدارته وطرق حله .

يعتمد/ عميد كلية التربية

د. عبد العزيز عبد الله خياط

توقيع المشرف

جويبر ماهر الشبتي

توقيع الطالب

عمر أحمد عمر باشميل

الإهداء

إلى والدتي التي كانت دائماً تدعو لي بالتوفيق والنجاح أطال الله عمرها ،
ومتعها بالصحة والعافية ، وتقبل منها أعمالها .

إلى والدي الذي له الفضل بعد الله لما وصلت إليه رحمه الله وأسكنه
فسيح جناته ..

إلى زوجتي التي وقفت بجانبتي ويسرت لي وعانت وصبرت وسهرت الليالي
إلى ابنتي ريم ... وابنتي مها ... وابني أحمد ..

إلى أخواتي ... وكل أقاربي ..

إلى كل من وقف معي وساعدني خلال مسيرة دراستي من الأصدقاء
والزملاء وكل من يقرأ هذه الرسالة ..

أهدي هذا العمل المتواضع ، راجياً من الله العلي القدير

الأجر والتوفيق والصحة والعافية . إنه سميع قريب مجيب الدعوات

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله على تيسيره وتوفيقه لي في هذه الرسالة . وله الشكر والثناء ، فهو القائل في محكم كتابه العظيم ﴿ لئن شكرتم لأزيدنكم ﴾ . سورة إبراهيم : الآية ٧ .
والصلاة والسلام على رسول الله الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد :
فالشكر لله قبل كل شيء ثم الشكر والتقدير لكل من ساهم معي في إخراج هذه الرسالة، وأخص بالشكر والفضل :
جامعة أم القرى ممثلة في إدارتها وكلية التربية ممثلة في عميدها سعادة الدكتور/ عبدالعزيز عبدالله خياط وسعادة الدكتور / علي عبدالله الزهراني وكيل الكلية ورئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط سعادة الدكتور / حمزه بن عبدالله عقيل .
سعادة الدكتور/ جويبر ماطر الثببتي لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة ، حيث كان لي نعم المعين والمرشد في إعداد هذه الدراسة فجزاه الله عني خير الجزاء والمثوبة.
وكل من : سعادة الدكتور/ سعد عبدالله الزهراني وسعادة الدكتور/حسن علي مختار وسعادة الدكتور/محمد عائد الدوسري لتوجيهاتهم القيمة على خطة الدراسة وسعادة الدكتور/حسن علي مختار وسعادة الدكتور/علي عبدالله الزهراني لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة .
وللأستاذين الكريمين الأستاذ/ فهد الجبلاوي والأستاذ/حسن العمودي لقيامهما بتنقيح الرسالة لغوياً وللأستاذ/ عثمان فلمبان لترجمته بعض أجزاء الرسالة والأستاذ / حسين الزهراني لمراجعته المراجع الأجنبية .
وأقدم أيضاً بجزيل الشكر والعرفان لأصحاب السعادة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة أم القرى - الذين ساهموا بأرائهم القيمة في تحكيم الاستبانة حتى ظهرت بصورتها النهائية .
وأخيراً فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى عمداء الكليات والعمادات ووكلاتهم ورؤساء الأقسام العلمية والبحثية الذين تفضلوا بالإجابة على استبانة الدراسة، فجزاهم الله خيراً. وإلى كل من قدم لي المساعدة في الدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية. وفي الختام أسأل الله أن يجزيهم جميعاً خير الجزاء والله ولي التوفيق والهادي إلى سواء السبيل .

الباحث

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول خطة الدراسة
٢	المقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٥	اسئلة الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٦	حدود الدراسة
٧	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
١٠	أولاً: الإطار النظري
١١	- مفهوم الخلاف التنظيمي وطبيعته وأهميته
١٣	- مراحل الخلاف
١٤	- أسباب الخلاف
١٦	- التطور الفكري لدراسة الخلاف التنظيمي

تابع فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٨	- مستويات الخلاف التنظيمي
١٩	- اتجاهات الخلاف التنظيمي
٢٠	- آثار الخلاف التنظيمي
٢١	- استراتيجية إدارة الخلاف التنظيمي
٢٨	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الثالث إجراءات الدراسة	
٣٩	منهج الدراسة
٤٠	مجتمع وعينة الدراسة
٤١	وصف عينة الدراسة
٤٧	بناء أداة الدراسة
٤٨	مقياس أداة الدراسة
٤٨	تحكيم الاستبانة
٤٨	ثبوتات الاستبانة
٤٨	جمع المعلومات

تابع فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الفصل الرابع
	نتائج الدراسة
٥٠	عرض النتائج وتحليلها
٧٤	مناقشة النتائج وتفسيرها
٧٦	ملخص نتائج الدراسة
	خاتمة الدراسة
٧٩	التوصيات والمقترحات
٨١	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
٨٦	ملحق رقم (١) الاستبانة
٩١	ملحق رقم (٢) اسماء محكمي الاستبانة
٩٢	ملحق رقم (٣) صورة خطاب سعادة عميد كلية التربية إلى سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي للموافقة على تطبيق الاستبيان على المديرين الأكاديميين بجامعة أم القرى
٩٣	ملحق رقم (٤) صورته من خطابات سعادة عميد كلية التربية إلى عمداء الكليات والعمادات والمراكز العلمية والبحثية

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	٤١
٢	توزيع العينة حسب مصدر الشهادة	٤٢
٣	توزيع العينة حسب نوع التخصص	٤٣
٤	توزيع العينة حسب الأعمال الإدارية التي مارسها أو يمارسها المدير الأكاديمي	٤٤
٥	توزيع العينة حسب المدة التي قضاها المدير الأكاديمي في عمله الإداري	٤٦
٦	استخدام كل أسلوب من أساليب الاستراتيجيات	٥١
٧	أكثر الاستراتيجيات شيوعاً أو استخداماً في إدارة الخلاف في جامعة أم القرى	٥٨
٨	تحليل التباين في استراتيجية تفادي الخلاف بحسب التخصص	٥٩
٨ ب	تحليل التباين في استراتيجية المسايرة «تقبل الخلاف» بحسب التخصص	٦٠
٨ ج	تحليل التباين في استراتيجية المواجهة بحسب التخصص	٦٠
٨ د	تحليل التباين في استراتيجية التوفيق بحسب التخصص	٦١
٨ هـ	تحليل التباين في استراتيجية التعاون بحسب التخصص	٦١
٩	تحليل التباين في استراتيجية تفادي الخلاف بحسب مصدر شهادة الدكتوراة	٦٢
٩ ب	تحليل التباين في استراتيجية المسايرة «تقبل الخلاف» بحسب مصدر شهادة الدكتوراة	٦٣
٩ ج	تحليل التباين في استراتيجية المواجهة بحسب مصدر شهادة الدكتوراة	٦٣
٩ د	تحليل التباين في استراتيجية التوفيق بحسب مصدر شهادة الدكتوراة	٦٤
٩ هـ	تحليل التباين في استراتيجية التعاون بحسب مصدر شهادة الدكتوراة	٦٤
١٠	يوضح العوامل قبل التنوير	٦٥
١٠ ب	يوضح درجة التشبع بالعوامل قبل التنوير	٦٩
١١	يوضح العوامل بعد التنوير	٧١



خطة الدراسة

- * المقدمة
- * مشكلة الدراسة
- * أسئلة الدراسة
- * أهمية الدراسة
- * أهداف الدراسة
- * حدود الدراسة
- * مصطلحات الدراسة

مقدمة :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .. وبعد :

الخلاف سنة من سنن الله في الأرض وقانون من قوانين الله في الطبيعة قال الله تعالى : ﴿ وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ ﴾ [الأنعام: ١١٨، ١١٩]. ولذلك خلقهم وتمت كلمة ربك لأن جهنم من الجنة والناس أجمعين ﴿ سورة هود : آية ١١٨، ١١٩. وللخلاف إيجابيات وسلبيات فمن إيجابياته خلق التوازن في الطبيعة . قال الله تعالى : ﴿ وَلَوْ لَا دَفَعُ اللَّهُ النَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَٰكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ ﴾ [سورة البقرة : آية ٢٥١] . ويمكن حل الخلاف فيها بطرق التوفيق والتكيف والإندماج والمسايرة والتعاون وفي القرآن اشارات إلى استراتيجيات معالجة الخلاف. فبالنسبة لاستراتيجتي التوفيق والمواجهة قال الله تعالى : ﴿ وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَلَوْا فَلَا صَلَاحَ لَّيْنَهُمَا فَمَنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَىٰ فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّىٰ تَفِيءَ إِلَىٰ أَمْرِ اللَّهِ فَإِنَّ فَاءَ مَا قَاتَلْتُمَا لِلَّهِ فَاءٌ عَظِيمَةٌ ﴾ [سورة المجازات : آية ٩] . وأما استراتيجية المسايرة «تقبل الخلاف» فقد قال تعالى : ﴿ وَإِنْ جَنَحُوا لِلسَّلَامِ فَاجْنَحْ لَهَا ﴾ [سورة الأنفال : آية ٦١] . وأما استراتيجية التعاون ففيها يقول تعالى : ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ﴾ [سورة المائدة : آية ٢] . وأشار مونتانا وزميله (١٩٨٧م) أن الخلافات يمكن أن تحدث بين الأشخاص والجماعات والأقسام والإدارات ، فالخلافات بين الأشخاص تحدث عند الاختلاف في وجهات النظر بين شخصين أو أكثر ، وهذا أمر طبيعي. وغالباً ما يحدث الخلاف بين الأفراد نتيجة الاختلاف حول القيم المرتبطة باتخاذ القرارات والاختلاف بين الأشخاص قد يكون ناتجاً عن الاختلاف في الخصائص الشخصية بين الأفراد وتنشأ الخلافات بين الأفراد نتيجة الاختلاف حول المسؤوليات المسندة لكل شخص.

وقد يحدث الخلاف بين أشخاص ومجموعات أو مجموعة وهذا الخلاف عادة ما ينتج عن عدم اتفاق أفراد معينين مع مجموعة أو أكثر نتيجة عدم تجانس هؤلاء مع المنظمة أو مع المجموعة التي يعملون معها ، وقد يأخذ الخلاف صورة أكبر فيحدث بين المجموعات ، وينشأ الخلاف بين المجموعات نتيجة للتنافس على المصادر النادرة أو الاختلاف بين أنماط القيادات التي تقود كل مجموعة ، فقد يحدث أن هناك مجموعات تطالب بنمط قيادي مختلف عن نمط أو أنماط القيادة السائدة في المجموعات الأخرى. (ص ٣١٦)

ومن مصادر الخلافات :

- ١ - الاختلاف في الأهداف نتيجة لتعارض ما يسعى كل شخص أو مجموعة لتحقيقه من أهداف مع ما تسعى المجموعات الأخرى والأشخاص الآخرون إلى تحقيقه من أهداف.
- ٢ - التنافس على المصادر كالمال والرجال ، والوقت بين الأفراد والمجموعات .
- ٣ - الفشل في عملية الاتصال نتيجة لسوء الفهم أو سوء التصور .
- ٤ - الاختلاف حول معايير الأداء الجيد . (ص ٣٢٠)

والخلافات قد تحدث بين المجموعات وبين الأفراد ويحدث بين الجماعات ويمكن أن يكون بين الأفراد والجماعات وتكون ناتجة عن الاتجاهات أو السلوك أو البيئة التنظيمية. وإدارة الخلاف وخاصة الخلافات ذات الاتجاهات الفكرية والعلمية إدارة تحتاج إلى مهارات واستراتيجيات ، ولا شك أن لكل مدير أكاديمي في جامعات المملكة بصفة عامة وفي جامعة أم القرى بصفة خاصة تجربته واستراتيجياته في إدارة الخلاف .

وهناك عدة استراتيجيات تستخدم لإدارة الخلاف تتمثل في الآتي :

- ١ - استراتيجية التوفيق ، وتعني أن يتنازل كل طرف عن بعض متطلباته في سبيل تحقيق المؤسسة أهدافها .
- ٢ - استراتيجية الربط أو الدمج ، وهي أن تسعى الإدارة إلى إيجاد الحل المرضي للطرفين.

٣ - استراتيجية التعاون ، وتعني التعاون مع كل طرف من الأطراف لتحقيق المصالحة والأهداف المشتركة .

٤ - استراتيجية تفادي الخلاف ، وتعني تجاهل الخلاف وعدم اعطاء قيمة له والحل له عن طريق تضيق فجوة الخلاف وعدم تكبيره .

٥ - استراتيجية المواجهة ، وتعني تطبيق اللوائح والأنظمة بحذافيرها على كل من يخالفها .

ومما سبق يتضح أن إدارة الخلافات تقوم على عدة استراتيجيات وهذه الإستراتيجيات قد تختلف من شخص لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر.

مشكلة الدراسة :

من خلال دراسة الباحث في جامعة أم القرى لاحظ أن هناك خلافات ناتجة عن الاختلاف بين المديرين الأكاديميين حيث أنهم يختلفون في طريقة إدارتهم للخلاف ، وعلى ضوء العرض السابق يرى الباحث أن عملية الاختلاف في الاستراتيجية المتبعة في إدارة الخلاف تُرجى لعدة أسباب منها الاختلاف في الأهداف ، التنافس على الموارد ، الفشل في عملية الاتصال ، العلاقات الاعتمادية ، تفاوت الصفات الشخصية والتركيب السيكولوجي للفرد إلخ .

وبناء عليه فإن استطلاع آراء المديرين الأكاديميين من خلال هذه الدراسة التي تعالج موضوع استراتيجيات إدارة الخلافات في جامعة أم القرى يساعدنا على الإجابة على الاسئلة الآتية :

١ - ما الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الخلافات من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى ؟

٢ - ما الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً في إدارة الخلافات في جامعة أم القرى ؟

٣ - هل هنالك فروق بين المديرين الأكاديميين في الاستراتيجيات المستخدمة بحسب التخصص ؟

٤ - هل هنالك فروق بين المديرين الأكاديميين في استراتيجيات إدارة الخلاف بحسب مصدر شهادة الدكتوراه ؟

أهمية الدراسة :

تعتبر الخلافات في أي جامعة ظاهرة طبيعية تحتاج إلى إدارة فعالة ، وتتطلب عملية تحديد أفضل الاستراتيجيات في إدارة الخلافات وذلك بدراسة الواقع كما هو معاش في جامعة أم القرى وتحديد استراتيجيات إدارة الخلافات وأفضلها . فهذا الموضوع لم يتطرق له الباحثون في المملكة مما يزيد من أهمية دراسته وضرورة تقصيه والبحث فيه .

أهداف الدراسة :

للدراسة الحالية عدة أهداف يمكن إجمالها في ما يلي :

- ١- التعرف على الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الخلافات من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى .
- ٢- معرفة الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً في إدارة الخلافات في جامعة أم القرى .
- ٣- معرفة العوامل المحددة لاختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الخلافات.

حدود الدراسة :

تشمل الدراسة الحدود التالية :

١- الموضوعي :

استراتيجيات إدارة الخلاف المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى.

٢- الزماني :

طبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤١٦هـ .

٣- المكاني :

طبقت هذه الدراسة على المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى بمكة المكرمة وهم عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام . والمراكز العلمية من حملة شهادة الدكتوراه سواء الذين على رأس العمل أو سبق لهم العمل في هذه المناصب .

مصطلحات الدراسة :

سيستخدم الباحث عدداً من المصطلحات الاجرائية خلال دراسته وهي :

١ - الاستراتيجية : عرّف حسن (١٩٨٤م) الاستراتيجية بأنها عبارة عن خطة

إدارية على مستوى المنشأة ككل تنبثق عن سلسلة من القرارات بعيدة الأثر وتستهدف تحديد رسالة المنشأة وبيان هويتها وتوجيه مواردها في سبيل الوصول إلى أهداف محددة ومرسومة (ص١٥٣) والاستراتيجية في هذه الدراسة تعني قاعدة عامة في التعامل مع الخلاف.

٢ - الخلاف : ذكر براون Kolb Brown (١٩٨٤م) أن الخلاف هو عبارة عن

تفاعل ذا صبغة عدوانية يبدأ من عدم الإتفاق كحد أدنى ويصل إلى درجة الاقتتال في المنظمات الإدارية يظهر أن للخلاف ثلاثة مستويات: خلاف بسيط ، وخلاف متوسط ، وخلاف كبير. وإدارة الخلاف تعني استخدام كل تكتيك وكل استراتيجية للحد من الخلاف. (ص٢٢٦)

وقد عرّف براون (١٩٨٤م) الخلاف بأنه حالة من عدم الاتفاق بين أفراد وفئات

تختلف في مصالحها واتجاهاتها .

وإدارته تعني: الأخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات بنوعية الاستراتيجيات والظروف ، بمعنى آخر هو استخدام الاستراتيجيات الممكنة لحل الخلاف . فإدارة الخلاف هي عملية اختيار للاستراتيجيات التي تحد من الخلاف .

التعريف الاجرائي للخلاف : يقصد بالخلاف حالة من حالات عدم التوافق أو التعارض في المصالح أو وجهات النظر . وإدارته تعني استخدام استراتيجية معينة للحد من درجة الخلاف أو حله .

٣ - **المديرين الأكاديميين :** هم الذين شغلوا ويشغلون وظيفة عميد ووكلاء عمادات أو رئيس قسم بالكليات والأقسام والمراكز العلمية من حملة شهادة الدكتوراة سواء الذين على رأس العمل أو سبق لهم العمل في هذه المناصب .

٤ - أنواع استراتيجيات إدارة الخلاف :

- استراتيجيات التوفيق : وتعني في هذه الدراسة أن يتنازل كل طرف عن بعض متطلباته في سبيل تحقيق المؤسسة أهدافها .
- استراتيجيات الربط أو الدمج : وهي كما تتناولها هذه الدراسة أن تسعى الإدارة إلى إيجاد الحل المرضي للطرفين ومقبول لهما .
- استراتيجيات التعاون : وتعني في هذه الدراسة التعاون مع كل طرف من الأطراف لتحقيق المصالحة والأهداف المشتركة .
- استراتيجيات تفادي الخلاف : وتعني في هذه الدراسة تجاهل الخلاف وعدم إعطاء قيمة له والحل له عن طريق تضيق فجوة الخلاف وعدم تكبيره .
- استراتيجيات المواجهة : وتعني في هذه الدراسة تطبيق اللوائح والأنظمة بحذافيرها على كل من يخالفها .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

* أولاً : الإطار النظري

- مفهوم الخلاف التنظيمي وطبيعته وأهميته
- مراحل الخلاف
- أسباب الخلاف
- التطور الفكري لدراسة الخلاف التنظيمي
- مستويات الخلاف التنظيمي
- اتجاهات الخلاف التنظيمي
- آثار الخلاف التنظيمي
- استراتيجيات إدارة الخلاف التنظيمي

* ثانياً : الدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري

تناولت الدراسات العربية موضوع الخلاف (Conflict) على أنه عملية صراع والواقع أن الصراع غير الخلاف فالصراع كما عرّفه الطجم وآخر (١٤١٥) «عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة أخرى من تحقيق أهداف معينة» . (ص ٢٠٨)

أما الخلاف فيعني تباين في المواقف وجهات النظر وقد استخدم هذا المصطلح من قبل الفقهاء المسلمين (ابن حميد ، العقلا).

الخلاف والصراع كلمتان مترادفتان تدلان على عدم التوافق أو التعارض في المصالح أو وجهات النظر ، وأما إدارته فتعني استخدام استراتيجية معينة للحد من درجة الخلاف أو حله .

ويعتبر الخلاف ظاهرة طبيعية ناتجة عن عدة أسباب :-

- ١ - الاختلاف في الأهداف .
- ٢ - التنافس على الموارد .
- ٣ - الفشل في عملية الاتصال .
- ٤ - الاختلاف حول معايير الأداء الجيد .
- ٥ - العلاقات الاعتمادية .
- ٦ - خلاف الدور .
- ٧ - تفاوت الصفات الشخصية .
- ٨ - التركيب السيكولوجي للفرد .

وفي هذا الإطار النظري تم تناول موضوع الخلاف بجوانبه المتعددة ، ثم يستشهد بالدراسات السابقة التي لها علاقة بطبيعة هذه الدراسة .

مفهوم الخلاف التنظيمي وطبيعته وأهميته :

تستخدم كلمة صراع في كتب الإدارة كمترادف لكلمة خلاف ويعرف القريوتي، (١٩٩٣م) الخلاف بأنه «التعارض بين طرفين» . (ص ١٩٧) .

كما عرف عسكر (١٩٨٣م) الخلاف بأنه «تعارض المصالح وعدم إتفاق الرغبات». (ص ٢٦) .

وذهب مارش وزميله (١٩٥٨م) إلى أن الخلاف «هو ذلك التغيير أو الاختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرارات». (ص ٢٠) .

وعرفه الديب (١٩٨٧م) بأنه «النزاع المباشر والمقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد ، وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف». (ص ٦) .
واتفق معه الطجم وآخر (١٤١٥هـ) بأن الخلاف «عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة أخرى من تحقيق أهداف معينة وهو يختلف عن التنافس الذي يحدث بين الطرفين أثناء محاولة كل منهما تحقيق هدف معين لكن دون محاولة إعاقة الطرف الآخر» . (ص ٢٠٨) .

ويرى الحنيطي (١٩٩٣م) أن الخلاف عبارة عن «تناحر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة اعتمادية حيث يعتقدان أن أهدافهما متضاربة ومواردهما محدودة ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما». (ص ٣٢) .

كذلك يلاحظ من خلال ما ذكره الكتاب عن الخلاف أنهم يبرزون الجانب السلبي للخلاف فقط دون إبراز الجانب الإيجابي له . من ناحية أخرى نجد أن الطجم يذكر أن التنافس هو عكس الخلاف بمعنى أنه في حالة التنافس لا يحاول أي طرف من طرفي النزاع إعاقة الطرف الآخر عند تحقيق أهدافه .

ويوضح **عسكر (١٩٨٣م)** بأن أهمية الخلاف تبرز في تحليل ودراسة السلوك الإنساني في الإدارة حيث يعتبر الخلاف من المشاكل السلوكية الرئيسة التي يواجهها المديرون في عملهم اليومي وباستمرار ، وقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى يخصصون ما نسبته (٢٠٪) من أوقات أعمالهم في إدارة الخلاف . (ص ٢٦) .

كما تبرز أهمية الخلاف في كونه يظهر أفكاراً جديدة حيث **أورد القريوتي ، (١٩٨٣م)** ما قاله هيجل «من أن قانون التغير الاجتماعي التاريخي هو التناقضات أي أن لكل فكرة فكرة مضادة تؤدي إلي ظهور فكرة جديدة وهو التغير نفسه » . (ص ص ١٩٧-١٩٨) . فالخلاف ضرورة حتمية لتحسين العمل والابتكار والتجديد .

مراحل الصراع :

يرى بعض المؤلفين أن عملية الخلاف على مختلف المستويات تمر بمراحل معينة حيث يرى الطجم وزميله (١٩٩٣م) « إن عملية الخلاف تمر بمراحل معينة تبدأ بادراك الأفراد بالاختلاف والتفاوت بينهم في الأهداف ، المصالح ، الحاجات ، والميول ، والرغبات ، والدوافع ، ووجهات النظر ، والخبرات وغير ذلك . ثم تأتي المرحلة التالية وهي مرحلة تحليل وفهم وبلورة هذه الاختلافات وتكوين جماعات تتميز كل منها بسمات وخصائص ، ثم المرحلة النهائية وفيها يتم وضع كل طرف من الأطراف الاستراتيجية التي من خلالها يتعامل مع الطرف الآخر للنزاع » . (ص ٢١٠) .

ويوضح هذه المراحل القريوتي (١٤١٥هـ) حيث يقول إن عملية الخلاف تمر بأربع مراحل رئيسة هي :

- ١ - مرحلة المعارضة الكامنة : وهي مرحلة تعبر عن عدم الرضا عن الوضع الراهن.
- ٢ - مرحلة الإدراك والتشخيص : وفي هذه المرحلة يبدأ الشخص يشعر بالخلاف ويحاول أن يفهم أبعاده وأسبابه ويفسرها .
- ٣ - مرحلة السلوك : وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الخلاف والتصرف على أساسه سلباً أو ايجاباً ومثال على ذلك التغيب عن العمل أو التمارض أو الإهمال من قبل الموظف .
- ٤ - مرحلة مخرجات الخلاف : وهي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن شخص مصدر الخلاف والجهة التي تتفاعل معه ، ومثال ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع والذي يؤدي إلى انخفاض الانتاجية » . (ص ١٩٨) .

أسباب الخلاف :

تعتبر ظاهرة الخلاف في المؤسسات من أهم القضايا التي يواجهها المديرون وظاهرة الخلاف تختلف من حيث أنواعها ودرجة حدتها واستراتيجيات حلولها . فالخلاف جزء من حياة المنظمات على اختلاف أنواعها ، ويختلف من منظمة لأخرى . فقد أشار مونتانا وزميله Montana (١٩٨٧م) أن الخلافات يمكن أن تحدث بين الأشخاص والجماعات والأقسام والإدارات ، فالخلافات بين الأشخاص تحدث عن الاختلاف في وجهات النظر بين شخصين أو أكثر ، وغالباً ما يحدث الخلاف بين الأفراد نتيجة الاختلاف في الخصائص الشخصية بين الأفراد . وتنشأ الخلافات بين الأفراد نتيجة للاختلاف حول المسؤوليات المسندة لكل شخص ، وقد يحدث الخلاف بين أشخاص ومجموعات أو مجموعة .

وهذا الخلاف عادةً ما ينتج عن عدم إتفاق أفراد معينين مع مجموعة أو أكثر . والأشخاص الذين يختلفون مع غيرهم عادةً ما يعانون من عدم التجانس مع المنظمة أو مع المجموعة التي يعملون معها . وقد يأخذ الخلاف صورة أكبر فيحدث بين المجموعات ، وينشأ الخلاف بين المجموعات نتيجة للتنافس على المصادر النادرة أو الاختلاف بين أنماط القيادات التي تقود كل مجموعة ، فقد يحصل أن يوجد مجموعات تطالب كل منها بنمط قيادي مختلف عن نمط أو أنماط القيادة السائدة في المجموعات الأخرى . (ص ٣١٦).

ويمكن اجمال الأسباب التي تؤدي إلى الخلاف وفقاً لما أورده بعض الكتاب وكذلك مونتانا وزميله (١٩٨٧م) في النقاط التالية :

- ١ - الاختلاف في الأهداف : نتيجة لتعارض ما يسعى كل شخص أو مجموعة لتحقيقه من أهداف مع ما تسعى المجموعات الأخرى والأشخاص الآخرين إلى تحقيقه من أهداف .

- ٢ - التنافس على المصادر كالمال ، الرجال ، والوقت بين الأفراد والمجموعات .
 - ٣ - الفشل في عملية الاتصال نتيجة لسوء الفهم أو سوء التصور .
 - ٤ - الاختلاف حول معايير الأداء الجيد. (ص ٣٢٠) ، ويرجع ذلك بسبب التفاوت بين الأفراد في الاعتقادات والانتماءات والأهداف .
- وأضاف المغربي (١٩٩٣م) أسباب الخلاف التالية :**
- ٥ - العلاقات الاعتمادية : وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضها البعض في تحقيق أهدافها ، ف رئيس القسم في الكلية له أهداف ، وأساتذة القسم لهم أهداف ، والطلاب لهم أهداف ، وكل طرف من الأطراف يساهم في اكمال العملية التعليمية ويسعون للوصول إلى أهداف معتمداً كل طرف على الآخر .
 - ٦ - خلاف الدور : الدور هو الشخصية التي يتقمصها الفرد من أجل أداء وظيفته أو واجبه ، والإنسان في أدائه لدور معين قد يقع في خلاف مع الأدوار الأخرى ، فمثلاً عميد الكلية ووكيلها يقومان بمتابعة أعمال الكلية ، ونتيجة لذلك قد يحدث خلاف في أدوارهما نتيجة التداخل بين أدوارهما وغموض الدور .
 - ٧ - تفاوت الصفات الشخصية : أن التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن ، والجنس ، والقيم ، والاتجاهات ، والمعتقدات ، والمستوى الثقافي بين الأفراد من شأنه أن يوجد الخلاف بين الفئات .
 - ٨ - التركيب السيكولوجي للفرد : يختلف الأفراد من حيث التركيب الشخصي ، فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ، ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة ، الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعباً ويزيد من احتمال ظهور النزاعات بينهم .

٩ - الرضا الوظيفي : إن عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلي عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم اتقانه لعمله ، وكذلك تغيبه . وإذا وصل عدم الرضا إلي درجة عالية قد يدفع بالفرد إلى ترك عمله . (ص ص ٢٣٨ - ٢٤٠) .

التطور الفكري لدراسة الخلاف التنظيمي :

إن الحديث عن الناحية الفكرية يُعد من الأهمية بمكان ، ذلك لأنه يوضح اتجاهات الخلاف قديماً وحديثاً والتي لها دور بارز في ايضاح مفهوم الخلاف وجوانبه المتعددة . ويختلف الكتاب من حيث عدد اتجاهات الخلاف ، فهناك من يرى أن للخلاف اتجاهين ، وهناك من يرى أن للخلاف ثلاث اتجاهات. إلا أنهم يتفقون في تعريفهم لهذه الاتجاهات، فقد ذكر الطجم (١٩٩٣م) أن هناك اتجاهين للتعامل مع الخلاف التنظيمي هما : أولاً : الاتجاه التقليدي : ويمثل وجهات النظر في الفكر الإداري حتى بداية الأربعينات الميلادية ، وبنى هذا الاتجاه على أن :

- ١ - النزاع داخل المنظمة سلوك غير مرغوب فيه .
 - ٢ - وجود هذه الظاهرة يوحي بوجود أشياء خاطئة في المنظمة .
 - ٣ - يجب على المنظمة التخفيف من حدة الخلاف أو القضاء عليه إن أمكن
 - ٤ - يجب عدم الحديث عن وجوده واجتنابه .
 - ٥ - الحد من الصلاحيات الممنوحة للأفراد كأسلوب للحد من الخلاف .
- وذكر الطجم (١٩٩٣م) أن هذا المنهج لم يحدد بواقع الخلاف وكيفية التعامل معها بفعالية . إضافة إلي تجاهل مؤيديه للجوانب الايجابية للخلاف كأحد مصادر الابتكار والتجديد والتغيير .

ثانياً : الاتجاه الحديث : بُني هذا الاتجاه على افتراض الآتي :

- ١ - الخلاف ظاهرة طبيعية لا يمكن تجنبها من قبل المنظمة .
 - ٢ - الخلاف قد يكون وسيلة لتحسين العمل .
 - ٣ - إدارة الخلاف والتفاعل معه بايجابية من مهام التنظيم .
 - ٤ - تشجيع الخلاف في حالة أحداثه تأثيراً ايجابياً على الأداء الجماعي .
 - ٥ - انخفاض مستوى الخلاف أو انعدامه يؤدي إلى تدني مستوى الابتكار والتجديد .
 - ٦ - ارتفاع الخلاف عن حده المعقول يؤدي إلى تدني مستوى الابتكار والتجديد .
- لكن مع المستوى المعقول من الخلاف يكون الموظف مدفوعاً لحل الخلاف دون التأثير على أدائه . (ص ص ٢١١ - ٢١٢) .

أما المغربي (١٩٩٣م) فيرى أن مفهوم الخلاف مرّ بثلاث مراحل هي :

- ١ - مرحلة الفكر التقليدي : وتبدأ هذه المرحلة من القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين ، وفكرتها أن الخلاف مضر بالتنظيم وبالتالي لابد من القضاء عليه بأي وسيلة متاحة .
- ٢ - المرحلة السلوكية : وسادت هذه المرحلة منذ الخمسينات وفكرتها أن الخلاف ضروري في التنظيم ، ولا يمكن تجنبه ، وعلى الإدارة أن تحدد المستوى المطلوب منه بما يخدم أهدافها .
- ٣ - مرحلة الفكر التفاعلي : وهي آخر مراحل التطور وفكرتها أن الخلاف أمر حتمي في المنظمات وله جوانب ايجابية وليس من صالح الإدارة أن تقضي عليه نهائياً . (ص ٢٣٨) .

ويؤيد الباحث الاتجاه الحديث ، فمن خلال الممارسة العملية للعمل الإداري وجد أن عملية الخلاف ظاهرة حتمية ولها تأثيراتها الايجابية والسلبية والإدارة الجيدة هي التي تستطيع أن تحيد الخلاف ايجابيا وبالتالي ترتفع بمستوى أداء العاملين والمنظمة.

مستويات الخلاف التنظيمي :

إن عملية الخلاف تحدث على عدة مستويات مختلفة فقد يحدث على مستوى الفرد نفسه وهو ما يسمى بالخلاف الذاتي ، وكذلك الخلاف بين الفرد والمجموعات ، والخلاف بين الجماعات .

وذكر الدير (١٩٨٧م) ، أن هناك عدة مستويات للخلاف التنظيمي تتمثل في الآتي:

- ١ - الخلاف بين أفراد التنظيم : ويمثل هذا النمط ذلك الخلاف الذي يقع بين الفرد وبين زملائه أو رؤسائه داخل المنظمة ويأخذ عدة أشكال منها الاعتراض السلمي أو استخدام القوة والعنف وتلعب المتغيرات المعرفية الإدراكية دوراً في الخلاف بين أفراد التنظيم . فادراك طرف الخلاف بأن ثمة ضرراً أو خسارة قد لحقت أو ستلحق به من جراء سلوك الطرف الآخر يحدد بدرجة كبيرة الموقف والسلوك الذي يبديه الطرف الأول تجاه هذا الضرر المحقق أو المحتمل .
- ٢ - الخلاف داخل المنظمة : ويشمل عدة مستويات ، فهناك الخلاف الذاتي ، وهناك الخلاف بين أفراد التنظيم ، إلى جانب الخلاف الذي يقع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية ، لذلك فإن نتائجه وآثاره على جانب كبير من الأهمية فهو يشمل المنظمة بكاملها .
- ٣ - الخلاف بين المنظمات : وهو الخلاف الذي يحدث بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها . (ص ص ١٠ - ١١) . ومثال ذلك عندما تتنافس الأقسام في الجامعات في الحصول على موظفين أكفاء للعمل داخل القسم .

إنجاهات الخلاف التنظيمي :

إن طبيعة العلاقة بين أطراف النزاع تجعلنا نميز بين اتجاهين أو نمطين رئيسيين من أنماط الخلاف التنظيمي .

فقد ذكر هول Hall (١٩٧٢م) أن هناك اتجاهين للخلاف التنظيمي وهما :

١- الخلاف التنظيمي الأفقي :

ويحدث هذا النوع من الخلاف بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الأخرى وترتبط مع بعضها البعض فالتخصص وتقسيم العمل يجعل من الوظيفة أو القسم المرتبطان بوظائف أخرى أو أقسام أخرى إرتباطاً يحتمه العمل لتحقيق الأهداف .

٢- الخلاف التنظيمي الرأسي :

يقع الخلاف الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة فهناك وظائف تختص بمهام التنفيذ وتضيف فيها الصلاحيات والبعض الآخر يختص بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار فمثلاً قد يرمي الرؤساء إلى ترشيد أداء المرؤوسين من خلال إخضاعهم لقواعد وأساليب وإجراءات أو من خلال إشراف مفصل يوجه ويتابع الأداء بصفة مستمرة ومثل هذه التدابير تعد جزءاً من استجابة المنظمة لمطلب الضبط الذي تفرضه المستويات الرئاسية العليا إلا أن جانب آخر على قدر من الخطورة حيث تعمل على تقليل الحريات التي يحتويها عمل المرؤوسين كما تفرض على الأفراد الإمتثال من خلال ممارسة نوع من القهر.

آثار الخلاف التنظيمي :

إن عملية الخلاف بين الأطراف المختلفة لابد أن يكون لها نتائج ذات طابع ايجابي وسلبى حيث يقول عسكر (١٩٨٣م) أن للخلاف صورتين صورة سلبية وصورة ايجابية. (ص ٢٦).

ويوضح الطجم وزميله (١٩٩٣م) ، آثار الخلاف بقوله « إن عملية التجانس المطلق بين أعضاء الجماعات قد يكون له من الآثار السلبية على المنظمة ، لذلك فإن مبدأ الرفض والتأييد بين الأعضاء ، والانسجام والتنافر، النزاع والتوافق ، تعتبر من السمات الرئيسة للعلاقات داخل المنظمة ، وبطبيعة الحال هذه العلاقات تكسب الجماعة طابعاً تفاعلياً متميزاً » . (ص ٢١٩) .

وقد قسم الطجم وزميله (١٩٩٣م) ، الآثار المترتبة على الخلاف إلى :

١ - آثار ايجابية ومنها :

- * إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة .
- * إتاحة الفرصة للنقاش بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع إلى ما هو أفضل .
- * شحذ همم العاملين على الابداع والابتكار لاثبات الوجود .

٢ - آثار سلبية ومنها :

- * التصرفات والسلوكيات الغير مسئولة من قبل أطراف النزاع والتي تضر بمصلحة التنظيم .
 - * أن يعمل أحد أطراف النزاع إلى تحريف المعلومات وبث الاشاعات المغرضة ليزر بالطرف الآخر .
 - * يعمل الخلاف على إعاقه العمل التعاوني .
 - * كثرة الخلافات والنزاعات داخل التنظيم تعيق العمل وتبدد الطاقات .
- (ص ص ٢١٩ - ٢٢٠) .

ويؤكد المغربي (١٩٩٣م) على النقاط التالية :

- « ١ - إن الخلاف رغم ما يحمله من آثار سلبية ، إلا أنه لا يخلو من آثار ايجابية تستدعى من الإدارة استغلالها لصالح التنظيم .
- ٢ - إن عدم وجود خلافات في التنظيم لا يعبر عن ظاهرة صحية وإن كثيراً يرون ضرورة وجود مستوى معين من الخلافات داخل التنظيم ومن واجب الإدارة المحافظة عليها » . (ص ٢٣٧) .

استراتيجية إدارة الخلاف التنظيمي :

إن معرفة الإدارة بوجود ظاهرة الخلاف داخل المنظمة وبين أفرادها سيدفعها إلى ايجاد الوسائل المختلفة لايجاد نوع من التوافق بين الأطراف المتنازعة حتى لا يزداد الخلاف عن حده ويضر بأهداف المنظمة ويؤثر بالسلب على أداء التنظيم .

وتعتبر إدارة الخلاف من الموضوعات التي عالجتها نظريات الإدارة الحديثة وقد طرحت النظريات واقتрحت الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الخلاف ومعالجته وإدارة الخلاف في أي قطاع قد لا تختلف عنها في القطاعات الأخرى .

وقد تحدث رالف وميشيل Ralph & Michael (١٩٨٣م) عن إدارة الخلاف وقالوا : «إن هنالك الكثير من الكتاب الذين كتبوا عن حل الخلافات وأكدوا على أن مباديء حل الخلافات التي طرحوها غير محصورة بإدارة معينة وإنما هي صالحة لحل أي خلاف» . (ص ٣٤٤)

ومن أشهر استراتيجيات الخلاف كما تشير الأدبيات : استراتيجية التوفيق ، والمواجهة ، وتقاضي الخلاف ، والتعاون ، والمسايرة .

ويرى رالف وميشيل (١٩٨٣م) أن من الاستراتيجيات التي طرحت لمعالجة الخلافات استراتيجية السيطرة واستراتيجية التوفيق واستراتيجية الربط أو الدمج .

وتتلخص استراتيجية التوفيق في أن كل طرف يتنازل عن بعض متطلباته في سبيل أن تحقق المؤسسة أهدافها . أما استراتيجية الربط أو الدمج فهي أن تسعى الإدارة إلى إيجاد الحل المرضي للطرفين ومقبول لهما ، بمعنى أن البحث عن الحل الذي يكسب من وراءه كل طرف . وتتبع عدة خطوات عند استخدام استراتيجية الدمج تعمل على تضيق الفجوة أو الخلاف ، وتقييم المشكلة ، وتحديد متطلبات كل فئة . (ص ٣٤٤) .

ويضيف رالف وميشيل (١٩٨٣م) أن مارش وسيمون اقترحا أربعة إجراءات يمكن استخدامها لمواجهة الخلافات هي :

- ١ - حل المشكلة .
- ٢ - التحفيز أو التشجيع على حل المشكلة .
- ٣ - المفاوضة .
- ٤ - الدبلوماسية .

فعند استخدام استراتيجية حل المشكلة يبحث الإداريون عن الأهداف المشتركة ويقومون بجمع المعلومات وتحديد البدائل المطروحة لحل الخلاف . أما عند استخدام استراتيجية التشجيع فإن المدير يفترض أن الأهداف العامة مشتركة ولا خلاف إلا حول الأهداف الخاصة ، لهذا يشجع أطراف الخلاف على السعي لتحقيق الأهداف العامة . أما في حالة المفاوضة فإنه يفترض أن الاختلاف حول الأهداف لا يمكن أن يكون ثابتاً وأنه على المدير أن يبحث عن حل لهذا الخلاف وذلك عن طريق تحقيق العدالة. (ص ٣٤٤).

وفي حالة استخدام استراتيجية الدبلوماسية فيفترض أن الخلاف ليس ثابتاً وإنما هو نتيجة عرضية للخلاف بين فئتين أو طرفين وهو نوع من المناورات السياسية ويسعى الأطراف إلى الاحتفاظ بالاختلاف كمكسب سياسي .

وأضاف رالف وميشيل (١٩٨٣م) أن ليتزر حدد ثلاثة استراتيجيات لإدارة الخلافات وهي :

- ١ - استراتيجية الفصل بين الأطراف المتنازعة .

- ٢ - استراتيجية إعادة تنظيم المؤسسة .
- ٣ - مساعدة كل طرف في الخلاف لتفهم الطرف الآخر وفهم أهدافه ومطالبه .
(ص ٣٤٥) . وأشار رالف وميشيل (١٩٨٣م) أن روبنز طرح تسع استراتيجيات لإدارة الخلاف وذكر أن أول استراتيجيتين هما أكثر شيوعاً وتقبلاً وهذه الاستراتيجيات هي :

- ١ - مواجهة الخلاف وجهاً لوجه .
 - ٢ - التأكيد على الأهداف العامة التي تجعل الخلاف هامشياً .
 - ٣ - تفادي الخلاف .
 - ٤ - الحد من الهوة .
 - ٥ - تعميم المصادر .
 - ٦ - التوفيق .
 - ٧ - استخدام السلطة والأمر .
 - ٨ - محاولة تغيير سلوك الأطراف المختلفة .
 - ٩ - تغيير البنية التنظيمية للمؤسسة . (ص ٣٤٥)
- وذكر اندرودي سيزلاقي مارك جي والاس (أحمد ، ١٩٩١م) «أن هناك

أربعة استراتيجيات تستخدم للتخفيف من حدة الخلاف ومعالجته تشمل الآتي:

- ١ - استراتيجية التجنب «تفادي الخلاف» وتتضمن هذه الاستراتيجية ، التفاوض عن أسباب الخلاف على أن يستمر الخلاف تحت ظروف معينة ومحكومة باتباع عدة أساليب منها :

أ - الإهمال وتعني تجاهل الموقف السيء كلية إلى أن يتحسن الموقف وبالتالي فإن الموقف قد يستمر أو يسير إلى نحو الأسوأ .

ب - الفصل الجسدي : إذا انعدم التفاعل بين المجموعات فأفضل السبل هو ابعاد المجموعات المختلفة عن بعضها ولا تكمن نقاط الضعف في هذه الاستراتيجية في عدم تحديد مصادر الخلاف فحسب بل في التأثير السلبي للفصل الجسدي على الفعالية الكلية للمنظمة ، وذلك في حالة وجود درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين المجموعات .

ج - التفاعل المحدود لا تختلف كثيراً عن استراتيجية الفصل الجسدي إذ يسمح فيها للأطراف المختلفة بالتفاعل بصورة محددة وتتم التفاعلات بوجه عام في مواقف رسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي لا يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة ومن الممكن أن تنتج نفس السلبيات التي تحدثها استراتيجية الفصل الجسدي أي وجود مصادر أو مسببات الخلاف مستمرة.

٢ - استراتيجية التهدئة : تسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المختلفة وتخف حدة الخلاف بين الطرفين المختلفين ويتم في هذه الحالة تسوية النقاط الثانوية وتترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتقلص خطرها بمرور الوقت . وهناك طريقتان للتهدئة هما :

أ - التخفيف : ويقصد به اللجوء إلى التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين المجموعتين وإبراز أوجه الشبه والمصالح المشتركة بينهما ، إلا أن هذا الأسلوب لا ينفع على المدى البعيد وذلك لأن مسببات الخلاف ما زالت قائمة وتندرج بخطر الموقف مستقبلاً .

ب - التسوية أو التوفيق Compromise وفي هذا الأسلوب يقدم كل طرف من الأطراف المختلفة بعض التنازلات للتوصل إلى تسوية مرضي الجميع .

٣ - استراتيجية استخدام القوة : وتستخدم هذه الاستراتيجية لإنهاء الخلاف ، وذلك بمعالجته سياسياً بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المختلفة لتهدئة الموقف أو قيام السلطة العليا بأمر أطراف النزاع بإنهاء الخلاف والتهديد بالعقوبة لمن يخالف التوجيه .

٤ - استراتيجية المواجهة : وتعتمد هذه الاستراتيجية على التعرف على المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها عن طريق عقد اجتماعات لمناقشة وتفهم كل جانب للجانب الآخر وذلك لتخفيف حدة الخلاف أو حله . ويتطلب حل الخلاف باستخدام هذه الاستراتيجية وقت طويل.(ص ص ٢٧٧-٢٨٠) ومن أهم الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون لحل الخلافات كما ذكر مونتانا (١٩٨٧م) :

١ - تفادي الخلاف عن طريق تجاهل الخلاف وعدم اعطاء قيمة له ولحلوله عن طريق تضيق فجوة الخلاف وعدم تكبيره .

٢ - تسهيل العمل عن طريق التأكيد على التوافق والانسجام والتجانس بين الأفراد والمجموعات ويتم ذلك بواسطة تفادي إثارة أسباب الخلاف وإضفاء جو من التعتيم على الخلافات .

٣ - تأكيد السيطرة عن طريق الإسراع في حل الخلاف وإطفائه من قبل المدير .

٤ - العمل على الإصلاح والتوفيق وذلك عن طريق إرضاء كل طرف وإعطائه مكاسب دون تفضيل طرف على بقية الأطراف .

٥ - مواجهة الخلاف وذلك عن طريق تحديد أسباب الاختلاف والعمل على حلها واستئصال جنور الاختلاف . (ص ٣٢٤) .

وقد تحدث براون Kolb Brown (١٩٨٤م) عن إدارة الخلافات بين الجماعات فذكر «أن الخلاف ينتج بين الأفراد ويحدث بين الجماعات ويمكن أن يكون بين الأفراد والجماعات . والعلاقات بين الجماعات أو الأفراد والجماعات تكون ناتجة عن الاتجاهات أو السلوك أو البيئة التنظيمية . فالاتجاهات تشمل قيم ومعتقدات كل فرد أو كل جماعة ويشمل السلوك الطريقة التي يتصرف بها كل فرد أو كل مجموعة . أما البنية التنظيمية فتشمل الوظائف والأنوار واللوائح والأنظمة . وأن عملية التدخل في الخلاف «تشمل تحجيم الخلاف في حالة إذا كان الخلاف كبيرا ، وذلك عن طريق قطع الدورة التي تنتج الخلاف مثل التفاعل بين أفراد المجموعة من خلال العمل أو من خلال البنية التنظيمية» . (ص ٢٢٥ - ٢٣٢) .

- ويتطلب عملية قطع دائرة الخلاف كما ذكر براون Kolb Brown (١٩٨٤م) :
- ١ - تغيير الاتجاهات وذلك عن طريق تصور كل فرد أو كل مجموعة عن بقية الأفراد أو المجموعات وذلك بواسطة ايجاد أهداف مشتركة تفرض على كل الأفراد التعاون والاعتماد على بعضهم البعض وتشمل عملية تغيير الاتجاهات تغيير فهم كل مجموعة لدورها وعلاقاتها بالآخرين ، كما تشمل تغيير العواطف كالبغض والحب وتغيير أنماط الشخصية التي تميز المجموعة عن بقية المجموعات .
 - ٢ - تغيير التنظيم الذي يشمل تغيير كل العوامل التنظيمية بطريقة تحد من عملية الخلاف ، وذلك باتباع استراتيجية المركزية والرجوع إلى الإدارة العليا عند الاختلاف أو اتباع استراتيجية تطوير قرارات تنظيمية تحدد السلوك المطلوب داخل المنظمة مثل فرض عقوبات على السلوك غير المرغوب والذي يزيد من الخلاف أو وضع لوائح وقواعد لتنظيم عملية الاتصال واستراتيجيات الاتصال . ويمكن للمدير أن يتبع استراتيجية ثالثة وهي ايجاد وحدة تنظيمية مهمتها تنظيم الاتصال والعلاقات بين الأفراد ، كما يمكن للمدير أن يتبع استراتيجية تحديد الأهداف أو وضع الحدود التي تحدد لكل فرد مسؤولياته أو اختصاصاته وتمنعه من التجاوز على مسؤوليات وصلاحيات الآخرين . (ص ٢٣٢) .

وقد ذكر براون Brown (١٩٩٢م) ، أن هناك أربعة معايير لنماذج إدارة

الخلاف هي :

- ١ - معيار التأكيد على التعاون كأفضل طريقة لحل الخلاف .
- ٢ - معيار التأكيد على العلاقات الشخصية والعلاقات بين المجموعات .
- ٣ - معيار التأكيد على الاجراءات المتبعة لإدارة الخلاف .
- ٤ - الافتراضات التصويرية للمدير الذي يقوم بإدارة الخلاف .

وقد ذكر براون (١٩٩٢م) أن الحاجة إلى وجود نظرية لإدارة الخلاف في

زيادة مضطردة وستزيد في السنين القادمة وذلك للأسباب التالية :

- ١ - ظهور الاختلافات وزيادة التعامدات .
- ٢ - النقص العام في التصور حول شرعية السلطة والنظام .
- ٣ - استمرار زيادة الثراء بين الأثرياء .
- ٤ - ظهور الاتجاهات المتطرفة وخاصة الأيدولوجية» . (ص ٣٠٣) .

ثانياً : الدراسات السابقة

هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع الخلاف من الناحية الشرعية ابن حميد والعقلا أما في الدول الغربية فقد قام بعض الباحثين بتطبيق نماذج إدارة الخلافات على القطاع التعليمي في التعليم العام والتعليم العالي ، فقد قام توريس Torres (١٩٨١م) بإجراء دراسة تحليلية باستراتيجيات إدارة الخلافات في بعض المدارس في ولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية . وقد كان هدف الدراسة تحديد استراتيجيات إدارة الخلافات المتبعة من قبل المدرسين والمديرين في بعض المدارس وقد توصل الباحث إلى أن استراتيجيات إدارة الخلاف يختلف فيها المدرسون عن المديرين ويعتبر عامل الاتجاهات عاملاً أساسياً في عملية حل الخلافات كما يعتبر عاملاً أساسياً في طريقة حل الخلاف.

كما درس الباحثون علاقة استراتيجيات ونماذج إدارة الخلاف بأنماط القيادة واستراتيجيتها .

وقامت روس Ross (١٩٨٢م) بجامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية بإجراء دراسة لقياس أنماط إدارة الخلاف وقد اعتمد على نموذج بليك ومنتن في أنماط القيادة لتحديد نمط حل الخلاف وقد توصل الباحث إلى عدة أنماط لحل الخلاف وهي :

- نمط يركز على الاتصال الشفوي .
- نمط يتكيف مع الحاجات الاجتماعية .
- نمط يحاول الوصول لأدنى مستوى في حل الخلاف .
- نمط يتجاوب مع متطلبات الظروف .

وقد استخدم الباحث منهج التحليل العامل الذي نتج عنه ثلاثة أنماط : توازي نمط التنافس ، ونمط التعاون ، ونمط التكيف . حيث يهتم أصحاب الأنماط الثلاثة

على التوالي بأنفسهم وبالقضايا الإدارية وبالاهتمام بالعاملين. كما قام الباحث بتطوير أداة من ١٨ مفردة وبمعدل ست مفردات لكل نمط لقياس إدارة الخلاف ، بعد ذلك قام الباحث باستخدام التحليل العامل والارتباط . وقد أجريت الدراسة على ٢١٠ فرداً ، ووجد أن الارتباط بين الاهتمام بالنفس والمنافسة غير دال أما الارتباط بين القضايا والتعاون كان (١٨٪).

وقام واتسون Watson (١٩٨٢م) من جامعة جنوب الميسيسيبي في الولايات المتحدة الأمريكية بإجراء دراسة عن أنماط إدارة الخلاف بين التربويين وغير التربويين ، وكان هدف الدراسة معرفة هل هناك فروق بين التربويين وغير التربويين في إدارة الخلاف . وقد أجريت الدراسة على ٤٠ مدير مدرسة ، و ٤٠ من غير التربويين ، وقد وجد أن التربويين يختلفون عن غير التربويين في إدارة الخلاف حيث يفضل غير التربويين تفادي الخلاف بينما يفضل التربويون التعاون لحل الخلاف ويلجأ مديرو المدراس إلى القوة أكثر من غيرهم عند إدارة الخلافات .

وقام جونستون Johnston (١٩٨٣م) من جامعة ولاية أوكلاهوما بالولايات المتحدة الأمريكية بإجراء دراسة حول إدارة الخلاف في بعض الجامعات وكان هدف الدراسة تقييم مستوى أداء إدارة الخلاف في الجامعات وقد قام بتطوير أداة لإدارة الخلافات شملت هذه الأداة الأجزاء التالية : جزءاً لتحديد استراتيجية الخلاف ، وجزءاً لتحديد مصدر الخلاف ، وجزءاً لتحديد استمرارية الخلاف ، وجزءاً عن المعلومات الشخصية ، وجزءاً عن فاعلية الإدارة في إدارة الخلاف. وقد طبقت الدراسة على (٥٧) مديراً ، وكان من أهم نتائجها :

- ١ - أن التعاون والمفاوضة أكثر فاعلية في إدارة الرؤوسين .
- ٢ - أن إدارة الخلاف أكثر فاعلية في إدارة الرؤوسين .
- ٣ - أن طبيعة الوظيفة وحجم المؤسسة من مصادر الاختلاف في إدارة الخلاف .
- ٤ - يعتقد المديرون من سن (٣١-٥٠) أن الخلاف يتكرر باستمرار .

وقد قام فاريا Faria (١٩٨٢م) بأجراء دراسة عن إدارة الخلافات بين وكلاء المدارس المتوسطة ، وكان هدف الدراسة الوقوف على تصور مديري المدارس عن إدارة الخلاف. وقد أجريت الدراسة مع كل المديرين في ولاية بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد تجاوب (٧٢٪) من وكلاء المدارس المسجلين لدى الولاية ، وقد كان من أهم نتائج الدراسة أن وكلاء المدارس يفضلون عملية التدخل في الأزمات . وإدارة الخلاف كما يعتقد بعض الباحثين تتأثر بعوامل أيديولوجية وبيئية كما تتأثر بالطاقة المتاحة للمدير في إدارة الخلاف .

وقام بور Bower (١٩٨٤م) باستخدام الملاحظة لدراسة إدارة الخلاف في التعليم العالي في كنساس بالولايات المتحدة الأمريكية وقد استمرت الملاحظة لمدة ١٨ شهراً ، وقد خرج من هذه الدراسة بسبعة عشر تصوراً عن إدارة الخلاف في التعليم العالي ، ومن هذه التصورات ما يرتبط بالإتجاهات الفكرية ومنها ما يرتبط بنواحي الحياة الأخرى ، وقد كانت أهم النتائج :

- ١ - أن الوقت والطاقة تستخدم في معالجة الخلاف .
- ٢ - كان أهم استراتيجية هي استراتيجية توفير الطاقة .
- ٣ - استراتيجية المقاتل القوي الذي يستمر حتى يحل الخلاف .
- ٤ - أن الإتجاهات الفكرية في الجامعات تزيد من نسبة الخلاف .

وقام وايتفيلد Whitfield (١٩٨٧م) بأجراء دراسة تحليلية للخلاف الاجتماعي في المدارس التي تسعى إلى القضاء على ظاهرة التمييز العنصري في ميسوري بالولايات المتحدة الأمريكية . وتتناول الدراسة تجاوب ثلاثة وعشرين قطاعاً تعليمياً لتكتشف إلى أي درجة تستخدم القطاعات التعليمية استراتيجيات التفادي وفض الخلاف ومواجهة الخلاف لحل الاختلافات في مجال التعليم .

وقد استخدم نموذج Stepsis هو مقياس لحل الخلافات لتحليل اجابات العينة ، وقد كانت النتائج على النحو التالي :

- ١ - تختلف القطاعات التعليمية في تعاملها مع الخلاف .
- ٢ - أن هنالك ثلاثة أنواع مختلفة من التجاوب مع الخلاف وهي تفادي الخلاف ، وفض الخلاف ، ومواجهة الخلاف . (ص١٥٥) .

وقد قامت هيز Hays (١٩٨٩) بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة أنماط إدارة الخلاف في المدارس الابتدائية والثانوية ، وقد أجريت الدراسة على (١٤٤) مدير في ست مدن تعليمية ، وقد استخدمت أداة ثامس كلمان وهي أداة لقياس استراتيجيات إدارة الخلاف وكانت من أهم نتائج الدراسة ما يلي :-

- ١ - هنالك اختلاف واضح بين المديرين في تفضيلهم استراتيجيات إدارة الخلاف .
- ٢ - أن استراتيجيات التعاون والتوفيق أكثر ما يستخدم من المديرين .
- ٣ - أن تفادي الخلاف أقل الاستراتيجيات استخداماً وأقلها أهمية .
- ٤ - بمقارنة الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون بالاستراتيجيات التي يستخدمها رجال إدارة الأعمال وجد أن المديرين في المدارس يتفادون الخلاف أكثر ويسعون للمنافسة أقل من رجال الأعمال .

وقامت ألن كينج ونيف Neff (١٩٨٦م) بدراسة أنماط إدارة الخلاف لدى المديرات في إثنتي عشرة جامعة في أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية. وكان الهدف من الدراسة هو مقارنة نمط إدارة المديرات في إدارة الخلاف بنط إدارة الخلاف من قبل المشرفين ، وقد استخدمت أداة ROCI-11 لتحديد مدى استخدام المديرات لاستراتيجيات إدارة الخلاف الخمس وكان من أهم النتائج أن المديرات في المؤسسات الأكاديمية :-

- ١ - يستخدمن استراتيجيات التوفيق كثيراً عندما يكون الخلاف مع الرؤساء .
- ٢ - أن النساء يستخدمن إدارة التوفيق أكثر من الرجال .

وقد قام قودوين Goodwyn (١٩٨٥م) بأجراء دراسة عن تصور المشرفين ومديري المدارس عن إدارة الخلاف في بعض مدارس ولاية آلاباما بالولايات المتحدة الأمريكية وكان هدف الدراسة الوقوف على ما يفضله المديرون من استراتيجيات لإدارة الخلاف ، وقد استخدمت أداة ثامس كلمان وقد أجريت الدراسة على (١١٨) شخص وقد استخدم اختبار (t) لتحليل الفروق وكان من أهم نتائج الدراسة :-

- ١ - لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول استخدام الاستراتيجيات الخمس .
 - ٢ - أن أكثر ما يفضله المشرفون هو استراتيجية التوفيق .
 - ٣ - أن أكثر ما يفضله المديرون هو استراتيجية تفادي الخلاف .
 - ٤ - أن استراتيجية التعاون والمسايرة أو التكيف والمنافسة تستخدم بنسب متقاربة .
- كما قامت بيتي جي برتشارد Pritchard (١٩٨٥م) من جامعة وسترن ميتشجن بالولايات المتحدة الأمريكية بأجراء دراسة عن العلاقة بين الخبرة واستراتيجيات إدارة الخلاف بين الرجال والنساء في إدارات الكليات وقد كان من أهم فرضيات الدراسة أن الرجال يختلفون عن النساء في إدارة الخلاف . وقد استخدمت أداة ثامس كليمان لقياس استراتيجيات إدارة الخلاف الخمس وهي: التعاون ، والمواجهة ، والتوفيق، والمسايرة ، وتفادي الخلاف .

وقد كان من أهم نتائج الدراسة :

- ١ - أنه لا يوجد اختلاف بين الرجال والنساء في إدارة الخلاف .
 - ٢ - أن استراتيجية إدارة الخلاف لا ترتبط بالخبرة أو بحجم الإدارة .
- ويرى بعض الباحثين ان إدارة الخلاف تتأثر بعدة متغيرات منها اتجاهات المديرين ومستوى الرضى الوظيفي لدى الموظفين .

وقد قام شيفيلد Sheffield (١٩٨٣م) من كلية بيبودي للمعلمين بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة علاقة الأبعاد القيادية المبادرة التركيب واهتمام مديري المدارس من ناحية اتجاهاتهم نحو إدارة الخلافات من ناحية أخرى . والغرض من هذه الدراسة هو تعيين ما علاقة الأبعاد القيادية لمبادرة التركيب واهتمام مديري المدارس من ناحية واتجاهاتهم نحو اثارة النزاعات من ناحية أخرى ، وتلك الدراسة حاولت الاجابة عن ثلاثة أسئلة تتمثل في الآتي :-

- ١ - هل هناك علاقة للأبعاد القيادية لمبادرة التركيب واهتمام مديري المدارس ... واتجاهاتهم نحو إدارة الخلافات .
- ٢ - هل هناك اختلاف في الاتجاهات نحو إدارة الخلافات بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية .
- ٣ - هل هناك اختلاف في الاتجاهات نحو إدارة الخلافات بين المديرين بالنسبة لاختلاف الجنس (ذكر وانثى) .

وقد عمل استبيان ووزع على مديري المدارس والأساتذة ، وبعد تحليل نتائج الاستبيانات اتضح أنه ليس هناك علاقات واضحة يمكن بها تبرير رفض أي من الفرضيات الخمسة ، واستنتج أن ليس هناك علاقات ذات أهمية بين الأبعاد القيادية لمبادرة التركيب واهتمام مديري المدارس من ناحية واتجاهاتهم نحو إدارة الخلافات، كما أنه ليس هناك اختلافات ذات أهمية في الاتجاهات نحو إدارة الخلافات بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية ، وأيضاً ليس هناك اختلافات ذات أهمية في الاتجاهات نحو إدارة الخلافات بين المديرين الذكور والإناث .

وقام انتونشيا دونالد Antonecchia Donald (١٩٨٣م) في جامعة بيشيفا بدراسة حول إدارة الخلافات في الفصول الدراسية ورضى مدرسي الثانوية بأعمالهم ، والهدف من هذا التحقيق هو دراسة العلاقة بين الاستراتيجيات المفضلة لدى مدرسي الثانوية

في تداولهم للخلافات ودرجة رضائهم بأعمالهم وخاصة للإجابة على الأسئلة الآتية :-

- ١ - هل هناك علاقة بين درجات رضاء المدرسين بأعمالهم واختيارهم وتفضيلهم لأسلوب معين في إدارة الخلاف ؟
- ٢ - هل هناك علاقة بين الجنس ودرجة الرضى بالعمل ؟
- ٣ - هل هناك علاقة بين الجنس (ذكر أو انثى) وتفضيلهم لأسلوب معين في إدارة الخلافات ؟

وكانت عينة الدراسة مكونة من (٢٤٩) من مدرسي الفصول من مختلف الأحياء ، وقد جمعت المعلومات باستعمال الاستبيان الاحصائي والمعياريين :-

- ١ - معيار توماس كلمان (Thomas Killman) لقياس تفضيل استراتيجية معينة في تناول الخلاف .

- ٢ - معيار بريفلد روث (Brayfield-Rothe) لقياس درجة الرضى بالعمل .
وعمل تحليلاً إحصائياً لفحص كل فرضية في حالة الصفر .

وقد استعمل طريقة مان هوايتند كرسكال والز (Mans Whitned Kruskal) و (Walis).

فلم يكن هناك ما توقعناه بالنسبة للعلاقة بين اختيار استراتيجية معينة لإدارة الخلاف أو الرضى بالعلم أو الجنس (ذكر أو انثى) أو السن أو الخبرات أمكن تعضيده بل ما ظهر لنا هو عكس ما توقعناه وهو أن الأساتذة الذكور الذين يفضلون استراتيجية المشاركة في إدارة الخلاف لديهم درجة أكبر في الرضى بالعمل من الأستاذات الأنثى اللاتي يفضلن استراتيجية المشاركة في إدارة الخلاف ومع ذلك فهناك عدة اتجاهات لوحظت بالاضافة إلى ماظهر في التحليلات اللاحقية التي توحى بأن هناك تداخلات بين المتغيرات . ونتائج تلك الدراسة تحض بشكل كبير على الحاجة إلى دراسات أخرى وتناقش هذه كمفاهيم ضمنية للتعليم .

وقامت جرين Green (١٩٨٥م) في جامعة أوكلاهوما بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة إدارة الخلاف عند مديري جامعات لاند جرانت ، والهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو فحص مدى مصداقية وسيلة إدارة الخلاف وتقييم سلوك إدارة الخلاف عند مديري الإدارة الأكاديمية في الجامعات الكبيرة . وقد استعمل أسلوب المسح الوصفي والتحليلي لانجاز الأهداف الآتية :-

١ - التأكد ما إذا كانت عوامل إدارة الخلاف (المساومة) - (التشاؤم) والتوفيق والتعاون واستعمال القوة (القهر) والانسحاب هي شبيهة بتلك في دراسة جونسون (١٩٨٢م) .

٢ - تعيين العلاقة بين سلوك إدارة الخلاف ونظرية المواقف والخواص الاحصائية ونوع الإدارة .
٣ - تعيين العلاقة بين سلوك إدارة الخلاف وتكرار الخلاف وفعالية السلوك المدركة .
وقد أجرى إحصاء لثمانين من مديري إدارات التدبير المنزلي وأختيرت عينة عشوائية بلغ عددها (٣٢٠) من أصل (١٥٧٠) من مدراء إدارات أخرى مع (٢١٠) من الاستجابات المستعملة .

الوسيلة المستعملة في هذا البحث هي الوسيلة المطورة من جونسون ، كما استخدم في هذا البحث تحليل العوامل وتحليل كيندال للمتغيرات واستعملت أيضاً الطريقة الاحصائية لبيرسون .

وقد أظهرت نتائج التحليلات أن عوامل سلوك إدارة الخلاف المنبثقة من الوسيلة كانت مؤشرات يمكن أن يعتمد عليها بالنسبة لأنواع السلوك ماعدا سلوك المساومة وتبين أن التعاون (مع الخصم) كان الأسلوب السائد في إدارة الخلاف ، ويحدث الخلاف في أغلب الأحيان ويقل النجاح في إدارته في الكليات .

وكان هناك بعض الاختلافات المهمة في سلوك إدارة الخلاف لمديري الإدارات مع مختلف الخواص الاحصائية .

واتضح أن السلوك لا يتغير تبعاً لنوعية موقف الخلاف والتقليل من حدوث الخلاف والزيادة في إستعمال سلوك التعاون مع الخصم والمساومة يشتركان بنجاح في الخلاف الإداري .

وقد قام روميرو Romero (١٩٨٤م) في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة العلاقة بين استراتيجية القيادة واستراتيجية إدارة الخلاف .

وتقوم هذه الدراسة على نظرية قيادة المواقف لهيرسي ، وبلاتشارد (١٩٨٢م) التي تشتمل على أربع استراتيجيات ، والتي تحدد مدى ملائمة استراتيجية القيادة بناءً على درجة نضج وخبرة المرؤوس وحجم التعليمات والتوجيهات التي يصدرها القائد في موقف معين أو واقعة معينة .

وقد تم في هذه الدراسة اعتبار الأربع استراتيجيات تلك وهي : القهر وحل المشكلات والتهدة والتجنب كأربع استراتيجيات تشملها نظرية قيادة المواقف واستخدامها كاستراتيجيات خلاف تبني على أساسها قوائم الخلاف . أما استراتيجية الحل الوسط فقد استبعدت عن قصد .

وقد تم استخدام ثلاث أدوات في عملية جمع البيانات وهي مقياس القيادة الذاتية (هيرسي وبلاتشارد) وقائمتي خلاف آخرين عملتا خصيصاً لهذا البحث .

ويعتبر الأشخاص الرئيسيون في هذه الدراسة هم مديرو المدارس الثانوية والدور الذي يلعبونه كمدرء ضمن الإدارة المتوسطة ، كما أُجرى مسح للمرؤوسين ورؤساء المديرين من أجل تقييم التقرير الشخصي للمدير .

وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن المديرين لا يغيرون استراتيجياتهم في القيادة ولا استراتيجياتهم في إدارة الخلاف عند تغير الموقف . وبشكل عام فإن التقارير تصفهم كحلالي مشاكل من مستوى عالٍ لمشاكل العلاقات وحلالي مشاكل من مستوى عالٍ لمشاكل العمليات (استراتيجية ٢) .

والاستراتيجية المفضله في الدرجة الثانية تصف تصرفاتهم بأنها تصرفات مهدئة لمشكلات العلاقات ذات المستوى العالي ومشكلات العمليات ذات المستوى المنخفض (استراتيجية ٣) .

وبالرغم من أن المرؤوسين ورؤساء المديرين قد أوردوا في تقاريرهم إجابات ذات مجال أوسع إلا أن الاستراتيجيات التي كان عليها التركيز الأكبر ظلت هي الاستراتيجيتين ٢، ٣ .

إن تصورات المرؤوسين بخصوص الكيفية التي يتجاوب بها المديرين في مواقف القيادة ومواقف الخلاف هي أكثر شبهاً بتقارير المديرين الذاتية عن تصور المديرين التي ينقلها مدراء المدراء (الموجهون ، الوكلاء ، موجهو المناطق) .

فيما لم يكن لسنوات الخبرة ولا لعدد ساعات التدريب الخاصة بالتطوير الإداري أو ساعات التدريب الخاصة بإدارة الخلاف أثر على اختيار المديرين لاستراتيجياتهم ولا على درجات فعاليتهم .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- * منهج الدراسة
- * مجتمع وعينة الدراسة
- * وصف عينة الدراسة
- * بناء أداة الدراسة
- * مقياس أداة الدراسة
- * تصميم الاستبانة
- * ثبوتات الاستبانة
- * جمع المعلومات

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي في جمع البيانات وتحليلها والذي يعتمد على وصف الحالة وفق استبانة مغلقة الفقرات . وقد استخدمت الاساليب الاحصائية التالية لتحليل البيانات :

- ١- التكرارات (Frequencies) .
 - ٢- التباين الأحادي الاتجاه .
 - ٣- التحليل العاملي : وقد استخدم بهدف الوصول إلى تصنيفات للاستراتيجيات .
- وقد ذكر أثناسيوس وزميله (١٩٧٧م) أن التحليل العاملي يستخدم في مشكلة التصنيف واختبار صحة النظريات العلمية .
- وقد أستخدم التحليل العاملي في هذه الدراسة لتصنيف الاستراتيجيات ويتلخص أسلوب التحليل العاملي في الخطوات التالية : كما ذكره أثناسيوس وزميله (١٩٧٧م).

- ١- تبدأ عملية التحليل العاملي بمجموعة من المشاهدات يحصل عليها الباحث بتطبيق بعض المقاييس المسلم بها على عينة من الأفراد في أحد المجالات العلمية .
- ٢- ترتب تلك المشاهدات في مصفوفة تسمى بمصفوفة البيانات تمثل صفوفها الأفراد كما تمثل أعمدتها المتغيرات .
- ٣- يتم حساب معاملات الارتباط بين تلك المتغيرات وبالتالي يمكن تكوين مصفوفة الارتباطات.
- ٤- يتم تحليل مصفوفة الارتباطات تحليلاً عاملياً لتحديد أقل عدد من التصنيفات أو الأبعاد ويمكن أن يُعزى إليها تباين تلك المتغيرات .

- ٥- تصاغ نتائج التحليل العاملي فيما يسمى بمصفوفة العوامل حيث تمثل صفوفها المتغيرات وتمثل أعمدتها العوامل وتمثل عناصرها معاملات الارتباط بين المتغيرات والعوامل وتسمى بالتشبعات العاملية .
- ٦- يجري بعد ذلك تفسير تلك العوامل في ضوء المتغيرات الأصلية لتحديد طبيعة وأصل تلك العوامل ومدى ارتباطها أو استقلالها . (ص ٨٤)

مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام والمراكز العلمية من حملة شهادة الدكتوراه سواء الذين على رأس العمل أو سبق لهم العمل في مناصب إدارية بجامعة أم القرى ولا يدخل في هذا المجتمع الإداريات الأكاديميات وقد تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة .

عينة الدراسة :

لقد تم حصر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في مكة المكرمة فبلغ عددهم (٧٣٩) عضواً من السعوديين حسب احصائية الجامعة في شهر شوال لعام ١٤١٦ هـ . وتم اختيار (١٢٠) منهم ممن تولوا أعمالاً إدارية أكاديمية بعضهم على رأس العمل والبعض الآخر سبق لهم العمل مديرين . أي بنسبة (١٧٥٩٪) في مختلف الكليات والعمادات المستقلة والأقسام العلمية والمراكز . ولم يتم الاختيار العشوائي لأن طبيعة الدراسة تتطلب تحديد من مارس الإدارة لفترة زمنية محددة . ووزعت هذه الاستبانات وأعيدت منها (٨٦) استبانة مكتملة أي بنسبة (٧١٦٧٪) وبالتالي فهذا العدد يمثل عينة الدراسة التي اعتمد عليها الباحث في تحليل النتائج .

وصف عينة الدراسة :

تضمنت الاستبانة في مقدمتها بعض البيانات الأولية للمديرين وتشمل :

- ١- المؤهل العلمي .
- ٢- مصدر الشهادة .
- ٣- نوع التخصص .
- ٤- الأعمال الإدارية التي مارسها ويمارسها المدير الأكاديمي .
- ٥- المدة التي قضاها المدير الأكاديمي في عمله الإداري .

١- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي :

يوضح الجدول (١) أن عينة الدراسة تتألف من (٨٥) عضواً من حملة الدكتوراه العالمية (فلسفة) وأن واحداً من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الدكتوراه التطبيقية .

جدول رقم (١)

يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

نوع المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه فلسفة	٨٥	٩٨.٨
دكتوراه تطبيقية	١	١.٢
المجموع	٨٦	٪١٠٠

ومما سبق يتضح أن ٩٨.٨٪ من أفراد العينة هم من حملة الشهادة العالمية في الدكتوراه .

٢- توزيع العينة حسب مصدر الشهادة :

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع العينة حسب مصدر الشهادة حيث بلغ عدد أفراد العينة الحاصلون على شهادة الدكتوراه من جامعات سعودية (٢٩) فرداً بنسبة (٣٣,٧٪) ، وعدد الحاصلين على شهادة الدكتوراه من جامعات أوروبية (٢٨) فرداً بنسبة (٣٢,٦٪) ، وعدد الحاصلين على شهادة الدكتوراه من جامعات أمريكية (٢٨) فرداً بنسبة (٣٢,٦٪) ، بينما شخص واحد حاصل على شهادة الدكتوراه من جامعة عربية بنسبة (١,٢٪) .

جدول رقم (٢)

يبين توزيع العينة حسب مصدر الشهادة

مصدر الشهادة	التكرار	النسبة المئوية
جامعة سعودية	٢٩	٣٣,٧
جامعة عربية	١	١,٢
جامعة أوروبية	٢٨	٣٢,٦
جامعة أمريكية	٢٨	٣٢,٦
المجموع	٨٦	١٠٠٪

ومن الجدول السابق يتضح أن نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه من الجامعات السعودية هم يمثلون أكبر نسبة وهي ٣٣,٧٪ بينما يقل نسبة الذين حصلوا على شهادة الدكتوراه من الجامعات الأوروبية نسبتهم ٣٢,٦٪ ومن الجامعات الأمريكية نسبتهم ٣٢,٦٪ .

٣- توزيع العينة حسب نوع التخصص :

يتضح من الجدول رقم (٣) أن عدد المتخصصين في الشريعة (١٥) فرداً بنسبة (١٧.٤٪) وعدد المتخصصين في التربية (١٨) فرداً بنسبة (٢٠.٩٪) بينما بلغ عدد المتخصصين في اللغة والآداب (٢٣) فرداً بنسبة (٢٦.٧٪) أما عدد المتخصصين في العلوم التطبيقية (١٧) فرداً بنسبة (١٩.٨٪) وينخفض عدد المتخصصين في الإدارة والاقتصاد حيث بلغ عددهم (٣) أفراد بنسبة (٣.٥٪) في حين وصل عدد المتخصصين في الهندسة (٨) أفراد بنسبة (٩.٣٪) وبلغ أقل عدد المتخصصين في الطب فردين اثنين بنسبة وصلت (٢.٣٪) .

جدول رقم (٣)

يبين توزيع العينة حسب نوع التخصص

نوع التخصص	التكرارات	النسبة المئوية
شريعة	١٥	١٧.٤
تربية	١٨	٢٠.٩
لغة وآداب	٢٣	٢٦.٧
علوم تطبيقية	١٧	١٩.٨
إدارة واقتصاد	٣	٣.٥
هندسة	٨	٩.٣
طب	٢	٢.٣
المجموع	٨٦	١٠٠٪

ومن الجدول السابق يتضح أن أغلبية أفراد العينة من الحاصلين على الدكتوراه في اللغة العربية وآدابها .

٤- توزيع العينة حسب الأعمال الإدارية التي مارستها أو يمارسها المدير الأكاديمي :
 من الجدول رقم (٤) يتضح أن من ليس لديهم خبرة في الأعمال الإدارية عددهم (٥) أفراد بنسبة (٥.٨٪) وأن من عملوا في عمل إداري واحد عددهم (٣٢) فرداً بنسبة (٣٧.٢٪) وبلغ عدد من عمل في عملين إداريين (٢٠) فرداً بنسبة (٢٣.٣٪) بينما كان عدد من عملوا في ثلاثة أعمال إدارية (١٣) فرداً بنسبة (١٥.١٪) أما من عملوا في أربعة أعمال إدارية فبلغ عددهم (٩) أفراد بنسبة (١٠.٥٪) ويقل عدد الذين عملوا في خمسة أعمال إدارية حيث بلغ عددهم (٣) أفراد بنسبة (٣.٥٪) كذلك كان عدد الذين عملوا في ستة أعمال إدارية فردين اثنين بنسبة (٢.٣٪) ومن الجدول السابق يتضح كذلك أن أكثر الأعمال الإدارية ثمانية حيث بلغ عدد الذين عملوا فيها فردين اثنين بنسبة (٢.٣٪).

جدول رقم (٤)

يبين توزيع العينة حسب الأعمال الإدارية التي مارستها أو يمارسها المدير الأكاديمي

عدد الأعمال الإدارية	التكرارات	النسبة المئوية
صفر	٥	٥.٨
١	٣٢	٣٧.٢
٢	٢٠	٢٣.٣
٣	١٣	١٥.١
٤	٩	١٠.٥
٥	٣	٣.٥
٦	٢	٢.٣
٨	٢	٢.٣
المجموع	٨٦	١٠٠٪

ونستنتج من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة تولوا الإدارة لمرة واحدة وأن

٨٥٪ من أفراد العينة لم يتولوا مناصب إدارية .

٥- توزيع العينة حسب المدة التي قضاها المدير الأكاديمي في عمله الإداري :

من الجدول رقم (٥) يتضح أن من ليس لديهم سنوات خبرة في العمل الإداري عددهم (٧) أفراد بنسبة (٨.١٪) ووصل عدد الذين لديهم خبرة سنة واحدة (١٣) فرد بنسبة (١٥.١٪) أما من لديهم خبرة سنتين فقد بلغ عددهم (٦) أفراد بنسبة (٧٪) أما لديهم خبرة ثلاث سنوات بلغ عددهم (٥) أفراد بنسبة (٥.٨٪) بينما وصل عدد الذين لديهم خبرة أربع سنوات (٩) أفراد بنسبة (١٠.٥٪) في حين وصل عدد الذين لديهم خبرتهم خمس سنوات (٨) أفراد بنسبة (٩.٣٪) أما الذين لديهم بخرة ست سنوات فقد بلغ عددهم (٧) أفراد بنسبة (٨.١٪) كذلك بلغ عدد الذين لديهم خبرة سبع سنوات (٤) أفراد بنسبة (٤.٧٪) والذين لديهم خبرة ثمان سنوات (٣) أفراد بنسبة (٣.٥٪) في حين وصل عدد الذين خبرتهم تسع سنوات (٥) أفراد بنسبة (٥.٨٪) وعدد الذين لديهم خبرة عشر سنوات واحد فقط بنسبة (١.٢٪) أما الذين لديهم خبرة إحدى عشر سنة فبلغ عددهم فردين اثنين بنسبة (٢.٣٪) وعدد الذين لديهم خبرة إثنتي عشرة سنة (٧) أفراد بنسبة (٨.١٪) ويتساوى عدد الذين لديهم سنوات الخبرة التالية في الأعمال الإدارية (ثلاث عشرة سنة ، وسبع عشرة سنة ، وثلاث وعشرون سنة ، وست وعشرون سنة ، وثمان وعشرون سنة ، وتسع وعشرون سنة وإحدى وثلاثون سنة) حيث بلغ إجمالي عددهم (٩) أفراد ونسبتهم (١٢.٢٪) لكل عدد سنوات على حدة .

ونستنتج من الجدول اللاحق أن معظم أفراد العينة تتراوح خدمتهم بين (١-١٢)

سنة بينما نجد أن بقية أفراد العينة خبرتهم سنة واحدة فقط .

(٤٦)

جدول رقم (٥)

يبين توزيع العينة حسب المدة التي قضاها المدير الأكاديمي في عمله الإداري

عدد السنوات	التكرارات	النسبة المئوية
صفر	٧	٨,١
١	١٣	١٥,١
٢	٦	٧
٣	٥	٥,٨
٤	٩	١٠,٥
٥	٨	٩,٣
٦	٧	٨,١
٧	٤	٤,٧
٨	٣	٣,٥
٩	٥	٥,٨
١٠	١	١,٢
١١	٢	٢,٣
١٢	٧	٨,١
١٣	١	١,٢
١٥	١	١,٢
١٦	١	١,٢
١٧	١	١,٢
٢٣	١	١,٢
٢٦	١	١,٢
٢٨	١	١,٢
٢٩	١	١,٢
٣١	١	١,٢
المجموع	٨٦	٪١٠٠
متوسطة الخدمة	٦,٦١٦	

بناء أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة البحث بعد اطلاع الباحث على العديد من الكتب والدراسات والأبحاث وقد تم تحديد جوانب الدراسة في الاستبانة وتشمل الآتي :

- ١- الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الخلاف من قبل المديرين الأكاديميين وهي استراتيجية تفادي الخلاف ، واستراتيجية (تقبل الخلاف) ، واستراتيجية التوقف ، واستراتيجية التعاون وفقاً لما حدده روث Ruth (١٩٨٥م) .
 - ٢- استفاد الباحث في بناء الاستبانة من دراسات هيز Hays (١٩٨٩م) ودراسة روس Ross (١٩٨٢م) ودراسة جونستون Johnston (١٩٨٣م) ودراسة بيتي Battye (١٩٨٧م) ودراسة قودوين Goodwyn (١٩٨٥م) وذلك فيما يتعلق بتحديد مفردات كل استراتيجية من الاستراتيجيات الخمس.
 - ٣- استفاد الباحث من بعض الأبحاث والدراسات الأخرى التي وردت في التراث العلمي الخاص بهذه الدراسة .
 - ٤- الإضافات الأخرى من المشرف وبعض أعضاء هيئة التدريس .
 - ٥- تضم كل استراتيجية من الاستراتيجيات عدد من المفردات الخاصة وتشمل الآتي:
 - ١- استراتيجية تفادي الخلاف وعدد مفرداتها من (١-٦) .
 - ٢- استراتيجية المسايرة (تقبل الخلاف) وعدد مفرداتها من (١-٥) .
 - ٣- استراتيجية المواجهة وعدد مفرداتها من (١-٥) .
 - ٤- استراتيجية التوفيق وعدد مفرداتها من (١-٦) .
 - ٥- استراتيجية التعاون وعدد مفرداتها من (١-٦) .
- وقد أصبح إجمالي المفردات التي احتوت عليها الأداة ٢٨ مفردة .

مقياس أداة الدراسة :

تتكون الأداة من مقياس متدرج يتكون من خمس خانات (دائماً، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً) حيث تعطى الخانة (دائماً) خمس درجات ، وخانة (غالباً) أربع درجات ، وخانة (أحياناً) ثلاث درجات ، وخانة (نادراً) درجتين ، وخانة (أبداً) درجة واحدة.

نحكيم الاستبانة :

وزعت الاستبانة على تسعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (كلية التربية قسمي الإدارة التربوية والتخطيط ، والمناهج وطرق التدريس) وقد طلب من المحكمين قراءة الاستبانة وبيان مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة وجوانبها المختلفة . وقد تم استيفاء (٩) استبانات محكمة وتم إجراء بعض التعديلات التي اقترحها بعض المحكمين وتطور حول إعادة صياغة بعض العبارات .

ثبات الاستبانة :

لقياس ثبات فقرات الاستبانة تم استخدام التجزئية النصفية وظهر أن درجة الثبات مقبولة حيث بلغت قيمة (ألفا α) ٠.٦٦ .

جمع المعلومات :

قام الباحث في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤١٦هـ بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة وقد كان عدد الاستبانات الموزعة (١٢٠) استبانة ، أعيد منها (٨٦) استبانة ولم يستبعد منها أي استبانة وذلك لقيام الباحث شخصياً بتجميعها والتأكد من اكتمالها قبل استلامها .



الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- * عرض النتائج وتحليلها
- * مناقشة النتائج وتفسيرها
- * ملخص نتائج الدراسة
- * التوصيات والمقترحات

عرض النتائج وتحليلها

سوف يتم استعراض لنتائج الدراسة وتحليلها وذلك من خلال الإجابة على اسئلة الدراسة الأربعة على التوالي من أجل معرفة استراتيجية إدارة الخلاف المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين .

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة عدة مناهج إحصائية منها التكرارات وذلك بحساب المتوسطات ، تحليل التباين الأحادي الاتجاه ، التحليل العاملي ، وذلك بتحليل كل عنصر من عناصر الاستراتيجيات الخمسة وهي : استراتيجية تفادي الخلاف ، واستراتيجية المسايرة (تقبل الخلاف) ، واستراتيجية المواجهة ، واستراتيجية التوفيق ، واستراتيجية التعاون .

وفيما يلي اسئلة الدراسة وإجاباتها :

السؤال الأول : ما الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الخلافات من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى ؟

باستخدام أسلوب التحليل الوصفي وتحليل التوزيعات التكرارية لتحديد درجة استخدام عناصر كل استراتيجية توصل الباحث إلى نتائج مختلفة وذلك من خلال (الجدول ١٦) فبعض الاستراتيجيات يكثر استخدامها بينما يندر استخدام البعض الآخر، ويكثر استخدام بعض عناصر بعض الاستراتيجيات بينما يقل استخدام البعض الآخر.

(٥١)

جدول (٦ أ)

يبين استخدام كل أساليب الاستراتيجيات

م	البيد	المبشرات	أبدأ	نادر	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط	المقودة	ت	ت
١	استراتيجية تفادي الخلاف	تجاهل المشكلات التي تحدث بين الموظفين.	١٦	٢٥	٢٩.١	٣٦.٠	١٢	١٤.٠	٢	٢.٣	٣.٥٢
٢		تفادي الانصاف لشكاوي الأطراف التي بينها خلاف.	٣٠	٢٨	٣٢.٦	١٩.٨	٨	٩.٣	٣	٣.٥	٢.١٤٠
٣		تفادي الاطلاع على المشكلات الحادثة.	٢٤	٢٣	٢٦.٧	١٩.٨	٨	٩.٣	٢	٢.٣	٢.٠٦٠
٤		تفادي تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المختلفة.	٢٤	١١	١٢.٨	٢٠.٩	١٨	٢٠.٩	١٤	١٦.٣	٢.٨٤٧
٥		تفادي المسؤولية في اللجان المركبة لحل الخلاف	٢٥	١٩	٢٢.١	٣١.٤	١١	١٢.٨	٢	٢.٣	٢.٣٥٧
٦		تفادي مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا تتفق معهم في الرأي.	٢٧	٢٣	٢٦.٧	٢٩.١	١٠	١١.٦	١	١.٢	٢.٤٤٤
٧	استراتيجية تفادي الخلاف	التفاوض عن من يتجاوز اللوائح.	٤٢	٢٩	٣٣.٧	١٦.٣	١٤	١٦.٣	١	١.٢	١.٧٠٩
٨		اعتبار كل وجهات النظر صحيحة ويجب الأخذ بها بين الاعتبار.	١٧	١٩	٢٢.١	١٩.٨	١٧	٢٢	١١	١٢.٨	٢.٨٩٥
٩		تشجيع تعدد وجهات النظر المختلفة.	-	٦	٧.٠	١٧.٤	٢٢	٣٧.٢	٢٢	٣٧.٢	٤.٠٥٩

(٥٢)

تابع جدول (١٦)

م	البيد	المبشرات	أبدأ		نادرًا		أحيانًا		غالبًا		دائمًا		المتوسط		المقودة
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
١٠		مراعاة تمثيل وجهات النظر المختلفة عند تحديد اللجان.	٣	٣.٥	١	١.٢	١٠	١١.٦	٣٤	٣٩.٥	٣٨	٤٤.٢	٤.١٩٨	-	-
١١		الإعفاء من تطبيق المقربات في حالة تجاوز النظام.	١٧	١٩.٨	٣١	٣٦.٠	٣٣	٣٨.٤	٤	٤.٧	١	١.٢	٤.٣١٤	-	-
١٢	استراتيجية جديدة	تطبيق المقربات في حالة الاختلاف.	١١	١٢.٨	١٢	١٤.٠	٢٩	٣٣.٧	٢١	٢.٤	٩	١٠.٥	٣.٠٦١	٤	٤.٧
١٣		تطبيق اللوائح حرفياً .	٣	٣.٥	٦	٧.٠	٢٣	٢٦.٧	٤٣	٥٠.٠	٩	١٠.٥	٣.٥٨٣	٢	٢.٣
١٤		مواجهة من يختلف معهم الرأي بالتهديد .	٤٧	٥٤.٧	١٥	١٧.٤	١٠	١١.٦	١٢	١٤.٠	٢	٢.٣	١.٩١٩	-	-
١٥		تحديد موقفك من كل الأطراف المختلفة .	١	١.٢	٧	٨.١	١٥	١٧.٤	٣٤	٣٩.٥	٢٧	٣١.٤	٣.٩٤٠	٢	٢.٣
١٦		التحيز مع فئة ضد الفئة الأخرى .	٧٠	٨١.٤	١٢	١٤.٠	٣	٣.٥	-	-	١	١.٢	١.٢٥٦	-	-
١٧	استراتيجية جديدة	محاولة تقريب وجهات النظر المختلفة	-	-	-	-	٦	٧.٠	٢٤	٢٧.٩	٥٦	٦٥.١	٤.٥٨١	-	-
١٨		مطالبة كل طرف من الأطراف المختلفة بتقديم بعض التنازلات	١	١.٢	٢	٢.٣	١٤	١٦.٣	٤٤	٥١.٢	٢٥	٢٩.١	٤.٠٤٧	-	-
١٩		مساعدة كل طرف من الأطراف المختلفة على تحقيق رغبته في حود الإمكانيات .	-	-	٢	٢.٣	١٦	١٨.٦	٣٩	٤٥.٣	٢٩	٣٣.٧	٤.١٠٥	-	-
٢٠		وضع لوائح تراعى فيها مصالح الأطراف المختلفة .	٦	٧	٦	٧.٠	١٤	١٦.٣	٣٥	٤٠.٧	٢٤	٢٧.٩	٣.٧٦٥	١	١.٢

م	البيد	المبشرات	أبداً		نادرأ		أحيانأ		غالبأ		دائماً		المتوسط الحسابي	المتقودة	
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
٢١		التأكيد على الأهداف العامة وليس الأهداف الخاصة التي تهم كل فئة	١	١.٢	١	١.٢	٦	٧.٠	٣٤	٦٠.٩	٥٣	٦١.٦	٣٤٤.٤	١	١.٢
٢٢		تشجيع علاقات المحبة والأخوة بين الأطراف المختلفة.	-	-	-	-	٢	٥.٠	٥	٧.٨	٧٨	٨٠.٧	١٨٧.٤	-	-
٢٣	استراتيجية التعاون	التعاون مع كل الأطراف المختلفة لتحقيق مصالحه .	٢	٢.٥	٢	٢.٥	٣٤	١٦.٢	٧٧	٤٣.١	٢٨	٤٤.٢	٤١٠.٦	١	١.٢
		الوقوف إلى جانب كل طرف من الأطراف المختلفة وعدم التحيز .	١	١.٢	١	١.٢	٢	٥.٠	٦٦	٣٠.٢	٣٥	٧.٨	١٣٥.٣	١	١.٢
٢٥		الاستماع إلى شكاوي كل طرف من الأطراف المختلفة ومحاولة إيجاد حل لها .	-	-	-	-	٢	٥.٠	٥٢	٢٩.١	٧٥	٣٧.٤	٣٦٤.٣	-	-
٢٦		إيجاد أهداف مشتركة لانتجيز إلا يتعاون الأطراف المختلفة .	-	-	١	١.٢	١٠	١١.٦	٦٦	٣١.٩	٦٦	٦٠.٩	٦٨٨.٤	٢	٢.٥
٢٧		الإخلاص في البحث عن حلول للمشكلات التي تواجه كل طرف.	-	-	-	-	٢	٢.٣	٢١	٣.٤	٦٢	٣٠.٢	٦٠٧.٣	-	-
٢٨		تشجيع صفة التعاون بين الأطراف المختلفة .	-	-	-	-	٢	٢.٣	٣١	٣.٣	٧٠	٣.١١	١٦٧.٣	-	-

- فمن الجدول السابق (١٦) يتضح أن استراتيجية تفادي الخلاف تتراوح متوسطات ممارستها عناصرها بين ٢,٠٦ ، ٢,٨٤ وذلك على النحو التالي :
- أن متوسط تجاهل المشكلات التي تحدث بين الرؤوسين كأسلوب من أساليب تفادي الخلاف بلغ ٢,٥٢ حيث يرى معظم أفراد العينة (٣٦٪) أنهم يمارسون هذا الأسلوب أحيانا.
 - أن متوسط تفادي الإنصات لشكاوي الأطراف التي بينها خلاف ٢,١٤ حيث يرى (٣٤,٩٪) من أفراد العينة أنهم لا يمارسون هذا الأسلوب .
 - أن متوسط تفادي الاطلاع على المشكلات الحادثة بلغ ٢,٠٦ حيث يرى (٣٩,٥٪) من أفراد العينة أنهم لا يمارسون هذا الأسلوب ،
 - أن متوسط تفادي تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المختلفة بلغ ٢,٨٤٧ حيث يرى (٢٠,٩١٪) من أفراد العينة أنهم يمارسون هذا الأسلوب .
 - أن متوسط تفادي العضوية في اللجان المؤكدة لحل الخلاف بلغ ٢,٣٥ حيث ترى نسبة (٣١,٤٪) من أفراد العينة تمارس هذا الأسلوب أحيانا بينما (٢٩,١٪) لا يمارسون هذا الأسلوب .
 - أن متوسط تفادي مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا تتفق معهم في الرأي بلغ ٢,٢٤ حيث يرى (٢٩,١٪) من أفراد العينة أنهم يمارسون هذا الأسلوب أحيانا .
- ومن الجدول (١٦) يتضح كذلك أن استراتيجية تقبل الخلاف تتراوح متوسطات ممارستها عناصرها بين ١,٧٠ ، ٤,١٩ . فمن الجدول السابق يتبين أن متوسط التفاوضي عن من يتجاوز اللوائح كأسلوب من أساليب تقبل الخلاف بلغ ١,٧٠ أي أن معظم أفراد العينة ونسبتهم (٤٨,٨٪) لا يمارسون هذا الأسلوب .

كذلك يتضح أن متوسط اعتبار وجهات النظر كلها صحيحة ويجب الأخذ بها بعين الاعتبار بلغ ٢,٨٩ أي أن (٢٥,٦٪) من أفراد العينة غالباً ما يمارسون هذا الأسلوب بينما (١٩,٨٪) لا يمارسون هذا الأسلوب .

أما تشجيع تعدد وجهات النظر المختلفة كأسلوب من أساليب تقبل الخلاف فقد بلغ متوسطها ٤,٠٥ حيث يرى معظم أفراد العينة ونسبتهم (٣٧,٢٪) أنهم يمارسون هذا الأسلوب .

من ناحية أخرى نجد أن أسلوب مراعاة تمثيل وجهات النظر المختلفة بلغ متوسط ممارستها ٤,١٩ حيث يرى معظم أفراد العينة ونسبتهم (٤٤,٢٪) أنهم يمارسون هذا الأسلوب .

ويظهر كذلك من الجدول السابق أن متوسط الاعفاء من تطبيق العقوبات في حالة تجاوز النظام كأسلوب من أساليب تقبل الخلاف قد بلغ ٢,٣١ حيث يرى أفراد العينة ونسبتهم (٣٨,٤٪) أنهم أحياناً ما يمارسون هذا الأسلوب .

كذلك يبين لنا الجدول (١٦) أن استراتيجيات المواجهة تتراوح متوسطات ممارستها عناصرها بين ١,٢٥, ٣,٩٤ فمن الجدول السابق يتضح أن متوسط تطبيق العقوبات في حالة الاختلاف من قبل المديرين بلغت ٣,٠٦١ حيث يرى (٣٣,٧٪) من أفراد العينة أنهم أحياناً ما يمارسون هذا الأسلوب بينما يرى (٢٤,٤٪) أنهم غالباً ما يمارسون هذا الأسلوب .

كذلك يتضح لنا من الجدول السابق أن متوسط من يطبق اللوائح حرفياً من المديرين قد بلغ ٣,٥٨ حيث يرى معظم أفراد العينة ونسبتهم (٥٠٪) أنهم يمارسون هذا الأسلوب .

أما أسلوب مواجهة من يختلف معهم في الرأي بالتهديد فقد بلغ متوسطها ١,١٩ حيث أن معظم أفراد العينة ونسبتهم (٥٤,٧٪) لا يمارسون هذا الأسلوب .

وأما أسلوب تحديد موقفك من كل الأطراف المختلفة بالنسبة لمدى ممارسته من قبل المديرين فقد بلغ متوسط ممارستها ٣,٩٤ حيث يرى معظم أفراد العينة ونسبتهم (٣٩,٥٪) أنهم غالباً ما يمارسون هذا الأسلوب وعكس ذلك أسلوب التحيز مع فئة ضد الفئة الأخرى والتي بلغ متوسط ممارستها ١,٢٥ فيرى معظم أفراد العينة ونسبتهم (٨١,٤٪) أنهم لا يمارسون هذا الأسلوب .

ومن الجدول السابق (١٦) يتضح لنا كذلك أن استراتيجية التوفيق تتراوح متوسطات ممارسة عناصرها ما بين ٣,٧٦ - ٤,٥٨ ، فمن الجدول السابق يتضح لنا أن متوسط محاولة تقريب وجهات النظر المختلفة قد بلغ ٤,٥٨ أي أن (٦٥,١٪) من أفراد العينة يمارسون هذا الأسلوب في حين نرى أن متوسط مطالبة كل طرف من الأطراف المختلفة بتقديم بعض التنازلات قد بلغ ٤,٠٤ أي أن ما نسبته (٥١,٢٪) من أفراد العينة غالباً ما يمارسون هذا الاتجاه .

أما أسلوب مساعدة كل طرف من الأطراف المختلفة على تحقيق رغباته في حدود الامكانيات كأسلوب من أساليب التوفيق فقد بلغ متوسط ممارستها ٤,١٠ أي أن ما نسبته (٤٥,٣٪) من أفراد العينة يمارسون هذا الأسلوب . كذلك أسلوب وضع لوائح تراعى فيها مصالح الأطراف المختلفة بلغ متوسطها ٣,٧٦ أي أن غالبية أفراد ونسبتهم (٤٠,٧٪) يفضلون ممارسة هذا الأسلوب .

ومن الجدول السابق (١٦) يتضح لنا أن أسلوب التأكيد على الأهداف العامة وليس الأهداف الخاصة التي تهتم كل فئة كأسلوب من أساليب التوفيق قد بلغ متوسط ممارستها ٤,٤٩ أي أن معظم أفراد العينة ونسبتهم (٣٨,٤٪) يمارسون هذا الأسلوب كذلك من الجدول السابق نرى أن أسلوب تشجيع علاقات المحبة والأخوة بين الأطراف المختلفة قد بلغ متوسطها ٤,٨٧ أي أن ما نسبته (٧٨٪) من أفراد العينة يفضلون ممارسة هذا الأسلوب .

ومن الجدول (١٦) يتبين لنا أن استراتيجية التعاون قد تراوح متوسطات ممارسة عناصرها بين ١٠, ٤, ٧٩, ٤ فمن الجدول السابق يتضح أن متوسط التعاون مع كل الأطراف المختلفة لتحقيق مصالحه قد بلغ ١٠, ٤ أي أن ما نسبته (٢, ٤٤٪) يمارسون هذا الأسلوب . وكذلك أسلوب الوقوف إلى جانب كل طرف من الأطراف المختلفة وعدم التحيز بلغ متوسط ممارستها ٤, ٥٤ أي أن غالبية أفراد العينة ونسبتهم (٨, ٦٢٪) يفضلون ممارسة هذا الأسلوب .

أما أسلوب الاستماع إلى شكاوي كل طرف من الأطراف المختلفة ومحاولة إيجاد حل لها فقد بلغ متوسطها ٦٤, ٤ أي أن معظم أفراد العينة ونسبتهم (٤, ٦٧٪) يمارسون هذا الأسلوب . ويتضح لنا من الجدول السابق أن أسلوب إيجاد أهداف مشتركة لا تنجز إلا بتعاون الأطراف المختلفة قد بلغ متوسط ممارستها ٢٨, ٤ حيث يرى (٩, ٤١٪) من أفراد العينة أنهم يمارسون هذا الأسلوب .

ويبين لنا الجدول السابق أن أسلوب الاخلاص في البحث عن حلول للمشكلات التي تواجه كل طرف قد بلغ متوسط ممارستها ٧٠, ٤ أي أن معظم أفراد العينة ونسبتهم (٣٣, ٧٣٪) يفضلون ممارسة هذا الأسلوب .

أما أسلوب تشجيع صفة التعاون بين الأطراف المختلفة فقد بلغ متوسط ممارستها ٧٩, ٤ أي أن معظم أفراد العينة ونسبتهم (٤, ٨١٪) يفضلون ممارسة هذا الأسلوب .

وللإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة ونصه :

«ما أكثر الاستراتيجيات شيوعاً أو استخداماً في إدارة الخلاف في جامعة أم القرى ؟ »

تم استخدام التحليل الوصفي لتحديد أي الاستراتيجيات أكثر شيوعاً أو استخداماً وذلك من خلال الجدول (١٧) التالي :

جدول رقم (١٧)

يوضح أكثر الاستراتيجيات شيوعاً أو استخداماً في إدارة الخلاف في جامعة أم القرى

م	الاستراتيجية	المتوسط	متوسط المتوسطات
١	التعاون	٢٦,٨٢٦	٤,٤٧١٠
٢	التوفيق	٢٥,٧٦٧	٤,٢٩٤٥
٣	المسايرة (تقبل الخلاف)	١٥,١٢٨	٣,٠٢٥٦
٤	المواجهة	١٣,٤٤٢	٢,٦٨٨٤
٥	تفادي الخلاف	١٤,٠٣٥	٢,٣٣٩٠

ظهر من تحليل الجدول (١٧) أن استراتيجية التعاون كانت أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل أفراد العينة حيث بلغ المتوسط ٤,٤٧١ ، يلي ذلك استخدام استراتيجية التوفيق حيث بلغ المتوسط ٤,٢٩ ويقل استخدام استراتيجية تفادي الخلاف واستراتيجية المواجهة حيث بلغ متوسط كل منهما على التوالي ٢,٦٨٨ و ٢,٣٣٩ . أما استراتيجية المسايرة (تقبل الخلاف) فهي استراتيجية وسطية حيث بلغ متوسطها ٣,٠٢٥.

وللإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة ونصه :

«هل هناك فروق بين المديرين الأكاديميين في الاستراتيجيات المستخدمة

بحسب التخصص ؟»

تم استخدام تحليل التباين وذلك لمعرفة هل هناك فروق بين المديرين الأكاديميين

في الاستراتيجيات المستخدمة بحسب التخصص وذلك على النحو التالي :

حيث يظهر لنا من تحليل التباين (جدول ١٨) فإنه لا يوجد خلاف بين أفراد

العينة بحسب التخصص فيما يتعلق باستخدام استراتيجية تفادي الخلاف حيث بلغت

قيمة ف ٠,٩٦ (< ٠,٠٥) .

وكذلك بالنسبة (للجدول ٨ ب) يظهر من تحليل التباين أنه لا يوجد هناك خلاف

بين أفراد العينة بحسب التخصص فيما يتعلق باستخدام استراتيجية (تقبل الخلاف)

حيث بلغت قيمة ف ١,٥٤ (< ٠,٠٥) .

أما بالنسبة (للجدول ٨ ج) فيظهر من تحليل التباين أنه لا يوجد هناك خلاف

بين أفراد العينة بحسب التخصص فيما يتعلق باستخدام استراتيجية المواجهة حيث

بلغت قيمة ف ١,١٩ (< ٠,٠٥) .

جدول رقم (١٨)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية تفادي الخلاف بحسب التخصص

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
بين المجموعات	٦	١١٥,٧٩٨٧	١٩,٢٩٩٨	٠,٩٦٢	٠,٤٥٦٥
داخل المجموعات	٧٩	١٥٨٥,٠٩٣٠	٢٠,٠٦٤٥	—	—
المجموع	٨٥	١٧٠٠,٨٩١٧	—	—	—

(٦٠)

جدول رقم (٨ ب)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية المسايرة (تقبل الخلاف) بحسب التخصص

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
بين المجموعات	٦	٥٧,٠٧٨	٩,٥١٣	١,٥٤٥	٠,١٧٤
داخل المجموعات	٧٩	٤٨٦,٥١٢	٦,١٥٨	—	—
المجموع	٨٥	٥٤٣,٥٩٠			

جدول رقم (٨ ج)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية المواجهة بحسب التخصص

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
بين المجموعات	٦	٥٥,٨٣١	٩,٣٠٥	١,١٩١	٠,٣١٩
داخل المجموعات	٧٩	٦١٧,٣٧٧	٧,٨١٤	—	—
المجموع	٨٥	٦٧٣,٢٠٨	—	—	—

وبالنسبة لتحليل التباين في (الجدول ٨ د) يتضح لنا أنه لا يوجد هناك خلاف بين أفراد العينة بحسب التخصص فيما يتعلق باستخدام استراتيجية التوفيق حيث بلغت قيمة ف ٠,٥١ ($0,05 < 0,51$) .

أما بالنسبة لتحليل التباين (للجدول ٨ هـ) فتبين أنه لا يوجد هناك خلاف بين أفراد العينة بحسب التخصص فيما يتعلق باستخدام استراتيجية التعاون حيث بلغت قيمة ف ٠,٣٢٩ (٠,٠٥ <) .

جدول رقم (٨ د)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية التوفيق بحسب التخصص

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
بين المجموعات	٦	٢٦,٨٠٩	٤,٤٦٨	٠,٥١١	٠,٧٩٨
داخل المجموعات	٧٩	٦٩٠,٥٢٩	٨,٧٤٠	—	—
المجموع	٨٥	٧١٧,٣٣٩	—	—	—

جدول رقم (٨ هـ)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية التعاون بحسب التخصص

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
بين المجموعات	٦	١٥,٠٨٤	٢,٥١٤	٠,٣٢٩	٠,٩١٩
داخل المجموعات	٧٩	٦٠٣,٢٩٥	٧,٦٣٦	—	—
المجموع	٨٥	٦١٨,٣٧٩	—	—	—

وللإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة ونصه :

«هل هناك فروق بين المديرين الأكاديميين في إستراتيجيات إدارة الخلافات بحسب مصدر شهادة الدكتوراة ؟»

تم استخدام تحليل التباين وذلك لمعرفة هل هناك فروق بين المديرين الأكاديميين في الاستراتيجيات المستخدمة بحسب مصدر شهادة الدكتوراة .

حيث يظهر لنا من تحليل التباين (جدول ١٩) أنه لا يوجد خلاف بين أفراد العينة بحسب مصدر الشهادة وذلك فيما يتعلق باستخدام استراتيجية تفادي الخلاف حيث بلغت قيمة F ٠,٥٣٠ ($< ٠,٠٥$) .

وكذلك بالنسبة (الجدول ٩ب) فيظهر من تحليل التباين أنه لا يوجد خلاف بين أفراد العينة بحسب مصدر الشهادة فيما يتعلق باستخدام استراتيجية تقبل الخلاف حيث بلغت قيمة F ٣,٥٢ ($< ٠,٠٥$) .

أما بالنسبة (الجدول ٩ج) فيظهر من تحليل التباين أنه لا يوجد هناك خلاف بين أفراد العينة بحسب مصدر الشهادة فيما يتعلق باستخدام استراتيجية المواجهة حيث بلغت قيمة F ٠,٨٩٠ ($< ٠,٠٥$) .

جدول رقم (١٩)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية تفادي الخلاف بحسب مصدر شهادة الدكتوراه

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	الدالة
بين المجموعات	٢	٢١,٤٤٢٧	١٠,٧٢١٤	٠,٥٣٠	٠,٥٩٠
داخل المجموعات	٨٣	١٦٧٩,٤٤٧٣	٢٠,٢٣٤٣	—	—
المجموع	٨٥	١٧٠٠,٨٨٩٩	—	—	—

جدول رقم (٩ ب)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية تقبل الخلاف بحسب مصدر شهادة الدكتوراه

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
بين المجموعات	٢	٤٢,٥٦٨٧	٢١,٢٨٤٣	٣,٥٢٦	٠,٠٣٣
داخل المجموعات	٨٣	٥٠١,٠٢٣٣	٦,٠٣٦٤	—	—
المجموع	٨٥	٥٤٣,٥٩١٨	—	—	—

جدول رقم (٩ ج)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية المواجهة بحسب مصدر شهادة الدكتوراه

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
بين المجموعات	٢	١٤,١٣٥٥	٧,٠٦٧٧	٠,٨٩٠	٠,٤١٤
داخل المجموعات	٨٣	٦٥٩,٠٧٢٥	٧,٩٤٠٦	—	—
المجموع	٨٥	٦٧٣,٢٠٧٨	—	—	—

ومن (الجدول ٩د) يظهر لنا من تحليل التباين أنه لا يوجد هناك خلاف بين أفراد العينة بحسب مصدر الشهادة فيما يتعلق باستخدام استراتيجية التوفيق حيث بلغت قيمة ف ١,٨١٢ ($0.05 >$).

وأما بالنسبة لتحليل التباين (الجدول ٩هـ) فتبين أنه لا يوجد هناك خلاف بين أفراد العينة بحسب مصدر شهادة الدكتوراه فيما يتعلق باستخدام استراتيجية التعاون حيث بلغت قيمة ف ٠,٩٧٠ ($0.05 >$).

(٦٤)

جدول رقم (٩ د)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية التوفيق بحسب مصدر شهادة الدكتوراه

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
بين المجموعات	٢	٣٠,٠١١٠	١٥,٠٠٥٥	١,٨١٢	٠,١٦٩
داخل المجموعات	٨٣	٦٨٧,٣٢٩٠	٨,٢٨١١	—	—
المجموع	٨٥	٧١٧,٣٣٩٨	—	—	—

جدول رقم (٩ هـ)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية التعاون بحسب مصدر شهادة الدكتوراه

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
بين المجموعات	٢	١٤,١٢١٨	٧,٠٦٠٩	٠,٩٧٠	٠,٣٨٣
داخل المجموعات	٨٣	٦٠٤,٢٥٨٣	٧,٢٨٠٩	—	—
المجموع	٨٥	٦١٨,٣٧٩٩	—	—	—

تصنيف الاستراتيجيات :

عندما لاحظ الباحث أن عناصر بعض الاستراتيجيات يندر استخدامه والبعض الآخر يكثر استخدامه رأى أنه لابد من تصنيف الاستراتيجيات باستخدام التحليل العاملي .

فالتحليل العاملي كما ذكر (أثناسيوس وزميله ، ١٩٧٧م) يُستخدم في تحليل البيانات الخاصة بمجموعة من المتغيرات أو الأبعاد في مجال العلوم المختلفة .

وكذلك يُستخدم في دراسة مشكلة التصنيف واختبار صحة النظريات العلمية .

وبالإضافة إلى ما سبق فإنه يُستخدم لتبسيط بعض الأساليب الإحصائية كاحصاءات الإنحدار المتعدد وخاصة عندما يكون عدد المتغيرات كبيراً أو في الدراسات الخاصة لارتباط مجموعتين من المتغيرات . (ص ص ٩٦ - ٩٧) .

وباستخدام التحليل العاملي قبل التدوير ظهر من التحليل (جدول ١٠) أن إثنا عشر عاملاً تفسر (٧٥,٨٪) نسبة من التغير في الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الخلاف ويفسر العامل الأول (١٢,٩٪) بينما يفسر العامل الثاني (١١,٧٪) ، ويفسر العامل الثالث (٨,٨٪) والعامل الرابع (٦,١٪) ، وكذلك العامل الخامس (٥,٩٪) ، كما يفسر العامل السادس (٥,٥٪) ، العامل السابع (٥,٥٪) ، والعامل التاسع (٤,١٪) ، والعاملان العاشر والحادي عشر يفسر كل واحد منهما على حده (٤٪) ، ويفسر العامل الإثني عشر (٣,٢٪) من نسبة التغير .

جدول رقم (١٠) يوضح العوامل قبل التدوير

العامل	الجزور الكامنة	نسبة التغير	النسبة التراكمية
الأول	٣,٦٢	١٢,٩	١٢,٩
الثاني	٣,٢٦	١١,٧	٢٤,٦
الثالث	٢,٤٦	٨,٨	٣٣,٤
الرابع	١,٧١	٦,١	٣٩,٥

تابع جدول رقم (١١٠) يوضح العوامل قبل التدوير

العامل	الجزور الكامنة	نسبة التغير	النسبة التراكمية
الخامس	١,٦٤	٥,٩	٤٥,٤
السادس	١,٥٤	٥,٥	٥٠,٩
السابع	١,٤٠	٥,٠	٥٥,٩
الثامن	١,٢٧	٤,٥	٦٠,٥
التاسع	١,١٦	٤,١	٦٤,٦
العاشر	١,١٢	٤,٠	٦٨,٦
الحادي عشر	١,١٠	٤,٠	٧٢,٦
الثاني عشر	٠,٨٨	٣,٢	٧٥,٨
الثالث عشر	٠,٧٩	٢,٨	٧٨,٦
الرابع عشر	٠,٧٢	٢,٦	٨١,٢
الخامس عشر	٠,٦٥	٢,٤	٨٣,٥
السادس عشر	٠,٦٣	٢,٣	٨٥,٨
السابع عشر	٠,٦٣	٢,٣	٨٨,١
الثامن عشر	٠,٥٢	١,٩	٨٩,٩
التاسع عشر	٠,٤٧	١,٧	٩١,٦
العشرون	٠,٤٤	١,٦	٩٣,٢
الحادي وعشرون	٠,٣٥	١,٣	٩٤,٥
الثاني والعشرون	٠,٣١	١,١	٩٥,٦
الثالث والعشرون	٠,٣٠	١,١	٩٦,٧
الرابع والعشرون	٠,٢٦	٠,٩	٩٧,٧
الخامس والعشرون	٠,٢٠	٠,٧	٩٨,٤
السادس والعشرون	٠,١٧	٠,٦	٩٩,٠
السابع والعشرون	٠,١٤	٠,٥	٩٩,٦
الثامن والعشرون	٠,١١	٠,٤	١٠٠,٠

- من استخدام التحليل العاملي قبل التدوير (جدول ١٠ب) اللاحق ظهر أن الاستراتيجيات الخمس وهي (تفادي الخلاف ، وتقبل الخلاف ، المواجهة ، التوفيق ، التعاون) يمكن أن نصنف تحت تسعة عوامل رئيسة تفسر منها العوامل الثلاثة الأولى (٣٣، ٤)٪ وتفسر العوامل الباقية الأخرى (٣٠، ٢)٪ وتفسر العوامل التسعة مجتمعة (٦٤)٪ بمعنى أنه يمكن تصنيف مفردات الاستبانة تحت تسعة استراتيجيات رئيسة هي:
- ١ - استراتيجية المواجهة الايجابية أو التدخل التعاوني ويتميز صاحبها بأنه لا يتجاهل المشكلات ولا يتفادها ويشجع وجهات النظر المختلفة ويشجع العلاقات وهو أميل إلى استخدام استراتيجية التعاون .
 - ٢ - استراتيجية التعامل الرسمي ويميل صاحبها إلى تطبيق العقوبات واللوائح ولا يطالب بالتنازلات ويتفادى المشكلات ويمكن تسميتها من باب المجاز باسم النزاهة البيروقراطية .
 - ٣ - استراتيجية النزاهة الاجتماعية ويميل صاحبها إلى تفادي المشكلات وتجاهلها وهو لا يتحيز لأحد ولا يشجع تعدد وجهات النظر ولا يطالب بالتنازلات ولا يسعى إلى وضع اللوائح ويميل إلى استخدام استراتيجية التعاون .
 - ٤ - استراتيجية وحدة الهدف حيث يسعى صاحبها إلى ايجاد أهداف مشتركة ويميل إلى الإعفاء من تطبيق العقوبات ولا يساير أطراف الخلاف في وجهات نظرها وهذا النمط يمثل نمط الإدارة بالأهداف .
 - ٥ - استراتيجية المسايرة التعاونية : وفي هذه الاستراتيجية يشجع صاحبها تعدد وجهات النظر ولكنه لا يوفق بمعنى أنه لا يضع لوائح يراعى فيها مصالح الأطراف المختلفة ولا يؤكد على الأهداف العامة ولكنه يتعاون مع كل طرف من الأطراف لتحقيق مصالحه وكذلك يقف إلى جانب كل طرف من الأطراف المختلف ولا يتحيز .

- ٦ - استراتيجية المواجهة التعاونية : وفي هذه الاستراتيجية يطبق صاحبها اللوائح حرفياً وفي نفس الوقت يوفق وذلك بتشجيع علاقات المحبة والأخوة بين الأطراف ويتعاون مع الأطراف المختلفة بالوقوف إلى جانب كل طرف من الأطراف .
- ٧ - استراتيجية المسaire الغير تعاونية : وفي هذه الاستراتيجية يراعي صاحبها تمثيل وجهات النظر عند تحديد اللجان ، إلا أنه لا يتعاون .
- ٨ - عدم المواجهة التعاونية : وفي هذه الاستراتيجية لا يراعي صاحبها تمثيل وجهات النظر عند تحديد اللجان ويشجع تعدد وجهات النظر المختلفة ويتعاون مع كل طرف من الأطراف المختلفة لتحقيق مصالحه .
- ٩ - استراتيجية عدم الثبات على مبدأ : وفي هذه الاستراتيجية يتعاون صاحبها أحيانا وفي بعض الأحيان لا يتعاون ولا يوفق بين وجهات النظر المختلفة .

(٦٩)

جدول (١٠ب)

يوضح درجة التشبيع بالموامل قبل التدوير

المعامل التاسع	المعامل الثامن	المعامل السابع	المعامل السادس	المعامل الخامس	المعامل الرابع	المعامل الثالث	المعامل الثاني	المعامل الاول	المعاملات	م
٠.٠٤-	٠.٠٥	٠.٢٧	٠.٠٦-	٠.٢٧	٠.٢٦	٠.٤٢	٠.٢١	٠.٤١-	تجاهل المشكلات التي تحدث بين المرفقين	١
٠.٠١	٠.٠٨	٠.٠٢	٠.٠٤-	٠.٠١	٠.٠٠-	٠.٥٦	٠.٢٣	٠.٤٦-	تقادي الانصات لشكاوي الاطراف التي بينها خلاف.	٢
٠.٠٢-	٠.٢٠	٠.٠٥	٠.٠٣	٠.٠١	٠.١٣	٠.٢٦	٠.٢٩	٠.٤١-	تقادي الاطلاع على المشكلات الحادثة.	٣
٠.٠١	٠.١٢-	٠.١٨	٠.١٧	٠.١٤	٠.١٤-	٠.١١	٠.٥٢	٠.٤٠-	تقادي تكوين علاقات مع أي طرف من الاطراف المختلفة	٤
٠.١٣	٠.٢١	٠.٠٤	٠.٠٧	٠.٢٦-	٠.٤٧-	٠.٠١	٠.٢٦	٠.٢٣-	تقادي المضيوية في اللجان المركبة لحل الخلاف.	٥
٠.٠٣	٠.١٦-	٠.٠٠-	٠.٠٩	٠.٠٧-	٠.٢٢-	٠.٠٣	٠.٢١	٠.٤٤-	تقادي مناقشة القضايا مع الاشخاص الذين لا تتفق معهم في الرأي.	٦
٠.١٠-	٠.٢٥-	٠.٠٠	٠.١٦	٠.١٣	٠.٢٧	٠.٠٣-	٠.١٧	٠.١٤-	التغاضي عن من يتجاوز الواجبات .	٧
٠.٢٧	٠.١٧	٠.٠٥	٠.١٩-	٠.٠٤	٠.٠٧-	٠.١٩-	٠.٤٠	٠.١٩	اعتبار كل وجهات النظر صحيحة ويجب الاخذ بها بين الاعتبار	٨
٠.١٢-	٠.٢٥	٠.٢٢	٠.٢٠-	٠.٢٢	٠.١٠	٠.٢٣-	٠.٠٨	٠.٢٤	تشجيع تعدد وجهات النظر المختلفة	٩
٠.٠٤	٠.١٣	٠.٢٧	٠.٢٢	٠.١٦-	٠.٠٠	٠.١٢-	٠.١٠	٠.٢٨	مراعاة تمثيل وجهات النظر المختلفة عند تحديد اللجان	١٠
٠.٠٠	٠.٢١	٠.١٠-	٠.٢٥	٠.٠٠	٠.٤٥	٠.٢٤-	٠.٢٧	٠.٢٧-	الاعفاء من تطبيق المقويات في حالة تجاوز النظام.	١١
٠.١٧	٠.١٨-	٠.١٤-	٠.١٣-	٠.٢١	٠.٠٢	٠.٠٢	٠.٦٠	٠.٠٥	تطبيق المقويات في حالة تجاوز النظام	١٢
٠.١٦	٠.٠٧	٠.٠٣	٠.٤٥	٠.٠٧	٠.١٨-	٠.١٩	٠.٢١	٠.١٥	تطبيق الواجبات حرفياً .	١٣
٠.٠٩-	٠.١٩-	٠.١٧-	٠.١٦	٠.١٥-	٠.٠٢	٠.٢٣-	٠.٢٩	٠.٢٨-	مواجهة من يختلف معهم في الرأي	١٤

(٧٠)

جدول (١٠ب)

يوضح درجة التشبيع بالعوامل قبل التدوير

العامل التاسع	العامل الثامن	العامل السابع	العامل السادس	العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول	العنصرات	م
٠.٠٤	٠.٠٠٠	٠.١١	٠.٠٢-	٠.٢٧	٠.١٨	٠.٢٢-	٠.١٨	٠.٢٥	تحديد موقفك من كل الأطراف .	١٥
٠.٠٤	٠.٠٠٥	٠.٠٠٨-	٠.٠٠٢-	٠.٠٢-	٠.١١	٠.٢٢-	٠.١٤	٠.٢٨-	التحيز مع فئة ضد الفئة الأخرى .	١٦
٠.٠٥-	٠.٠٠١-	٠.٠٠٥	٠.٢٠	٠.٠٠٨	٠.٢٩-	٠.٠٦-	٠.٥٠	٠.٢٦	محاولة تقريب وجهات النظر المختلفة.	١٧
٠.١٥-	٠.٢٨-	٠.٠٢	٠.١٠-	٠.٠٠٩	٠.٠٠٠-	٠.٤٢-	٠.٤٧	٠.٢٩	مطالبة كل طرف من الأطراف المختلفة بتقديم بعض التنازلات .	١٨
٠.٠٠١	٠.٢١-	٠.١٩-	٠.١٥-	٠.٢٩-	٠.١٢	٠.٠٠٥-	٠.٥٢	٠.١٨	مساعدة كل طرف من الأطراف المختلفة على تحقيق رغباته في حدود الإمكانيات .	١٩
٠.٠٧	٠.٠٠٥	٠.١٢-	٠.٠٣-	٠.٢٤	٠.٠٠٩	٠.٢١-	٠.٢٤	٠.١٥	وضع لوائح تراعي فيها مصالح الأطراف المختلفة .	٢٠
٠.٠٠٠-	٠.٠٠٥	٠.١٦	٠.٠٣-	٠.٢٤-	٠.٠٠٩	٠.٠٠٠	٠.٢٢	٠.٢٨	التأكيد على الأهداف العامة وليس الأهداف الخاصة التي تهم كل فئة .	٢١
٠.٠٠٦	٠.٠٠٦-	٠.٢٩	٠.٤٦	٠.٢١-	٠.٤-	٠.١٢	٠.١٢	٠.٤٨	تشجيع علاقات المحبة والأخوة بين الأطراف المختلفة .	٢٢
٠.٠٠٤	٠.٢٧	٠.٥٥-	٠.٢٨	٠.٢٥	٠.١٨-	٠.٠٧-	٠.٢٥	٠.٢٨	التعاون مع كل طرف من الأطراف المختلفة لتحقيق مصالحه.	٢٣
٠.٣١	٠.١٧-	٠.٠٢-	٠.٢٧	٠.٢٨	٠.٠٠١-	٠.١٨	٠.١٠	٠.٤٣	الوقوف مع كل طرف من الأطراف المختلفة وعدم التحيز .	٢٤
٠.١١	٠.٢٢-	٠.٠٠٠	٠.١١-	٠.٠٧	٠.٠٧-	٠.٣٥	٠.٠٤-	٠.٥٧	الاستماع إلى شكاوي كل طرف من الأطراف المختلفة ومحاولة إيجاد حل لها .	٢٥
٠.٠٠٨	٠.٠٠٩	٠.٠٠١-	٠.٠٠٨-	٠.٢٢-	٠.٣٠	٠.١٣	٠.٣٥	٠.٢٧	إيجاد أهداف مشتركة لاتحيز إلا يتعاون الأطراف المختلفة	٢٦
٠.١٦-	٠.١٧	٠.١٩-	٠.١١-	٠.٢٨-	٠.٢٢	٠.٥٢	٠.٠٠٤	٠.٣٨	الاخلاص في البحث عن حلول للمشكلات التي تواجه كل الأطراف.	٢٧
٠.٢٦-	٠.٠٣	٠.١٦-	٠.١٩	٠.٠٤	٠.٠٠٥	٠.٤٦	٠.١٠	٠.٤٤	تشجيع صفة التعاون بين الأطراف المختلفة .	٢٨

ومن الجدول (١١١) يتضح أن متغيرات الدراسة يمكن نسبتها إلى أحد عشر عاملاً يفسر العامل الأول منها (٢, ٢٠٪) من نسبة العوامل التي يمكن أن تعزى إليها الدراسة، ويفسر العامل الثاني (٢, ١٨٪) من نسبة العوامل المفسرة للدراسة ، وتفسر العوامل الستة الأولى (٩, ٧٣٪) من نسبة العوامل المفسرة للدراسة .

جدول رقم (١١١)
يوضح العوامل بعد التدوير

العامل	الجنور الكامنة	نسبة التغير	النسبة التراكمية
الأول	٣, ٢٠	٢٠, ٢	٢٠, ٢
الثاني	٢, ٨٦	١٨, ٢	٣٨, ٢
الثالث	٢, ٠٥	١٢, ٩	٥١, ٢
الرابع	١, ٢٧	٨, ٠	٥٩, ٢
الخامس	١, ٢٠	٧, ٦	٦٦, ٧
السادس	١, ١٣	٧, ١	٧٣, ٩
السابع	٠, ٩٩	٦, ٢	٨٠, ١
الثامن	٠, ٩٦	٦, ١	٨٦, ٢
التاسع	٠, ٧٩	٥, ٠	٩١, ٢
العاشر	٠, ٧٢	٤, ٦	٩٥, ٧
الحادي عشر	٠, ٦٧	٤, ٣	١٠٠, ٠

وبعد استخدام التحليل العاملي بعد التدوير اتضح من الجدول السابق أن هناك عدة استراتيجيات تفسر الثلاث الاستراتيجيات الأولى منها حسب التحليل العاملي للعوامل الثلاثة الأولى (٢, ٥١٪) وهذه الاستراتيجيات هي :

١ - استراتيجية التعاون عن طريق تحقيق البنود التالية :

- أ - الوقوف إلى جانب كل طرف من الأطراف المختلفة وعدم التحيز .
- ب - الاستماع إلى شكاوي كل طرف من الأطراف المختلفة ومحاولة إيجاد حل لها .

- ج - الإخلاص في البحث عن حلول للمشكلات التي تواجه كل طرف .
- د - تشجيع صفة التعاون بين الأطراف المختلفة .

٢ - استراتيجية تفادي معرفة المشكلات وتمثلها المفردات الأربع الأولى وهي:

- أ - تجاهل المشكلات التي تحدث بين المرؤوسين .
- ب - تفادي الإنصات لشكاوي الأطراف التي بينها خلاف .
- ج - تفادي الاطلاع على المشكلات الحادثة .
- د - تفادي تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المختلفة .

٣ - استراتيجية التوفيق وتمثلها المفردات التالية :

- أ - مساعدة كل طرف من الأطراف المختلفة بتقديم بعض التنازلات .
 - ب - وضع لوائح تراعى فيها مصالح الأطراف المختلفة .
 - ج - التأكيد على الأهداف العامة وليس الأهداف الخاصة التي تهتم كل فئة .
- يلي الاستراتيجيات الثلاث السابقة عدة استراتيجيات ثانوية وتفسر (٨, ٤٩٪) وهي :

٤ - استراتيجية تفادي الانتماء عن طريق :

- أ - تفادي تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المختلفة .
- ب - تفادي العضوية في اللجان المؤكدة لحل الخلاف .

٥ - استراتيجية المسائرة عن طريق تشجيع تعددية وجهات النظر عن طريق الآتي:

- أ - اعتبار كل وجهات النظر صحيحة ويجب الأخذ بها بعين الاعتبار .
- ب - تشجيع تعدد وجهات النظر المختلفة .

٦ - استراتيجية التوفيق عن طريق الآتي :

- أ - التأكيد على الأهداف العامة وليس الأهداف الخاصة التي تهتم كل فذة .
- ب - تشجيع علاقات المحبة والأخوة بين الأطراف المختلفة .

٧ - استراتيجية تطبيق النظام عن طريق تطبيق العقوبات وتطبيق اللوائح حرفياً .

٨ - استراتيجية التعاون مع الأطراف المختلفة عن طريق تجاهل المشكلات التي تحدث بين المرؤسين .

٩ - استراتيجية العفو عن طريق :

- أ - التغاضي عن من يتجاوز اللوائح .

ب - اعتبار كل وجهات النظر صحيحة ويجب الأخذ بها بعين الاعتبار .

١٠ - استراتيجية التقريب عن طريق الآتي :

- أ - محاولة تقريب وجهات النظر المختلفة .

ب - مطالبة كل طرف من الأطراف المختلفة بتقديم بعض التنازلات .

مناقشة النتائج وتفسيرها

عند مقارنة نتائج هذه الدراسة بالدراسات السابقة نجد أن (بيتي ، ١٩٨٧م) وجد أن هناك ثلاث أنواع مختلفة من التجاوب مع الخلاف في إدارة المدارس وهي تفادي الخلاف ، وفض الخلاف ، ومواجهة الخلاف . أما (هيز ، ١٩٨٩م) فقد وجد أن استراتيجية التعاون والتوفيق أكثر ما يستخدم من المديرين وأن تفادي الخلاف أقل الاستراتيجيات استخداماً . أما في هذه الدراسة فنجد أن هناك سبع استراتيجيات رئيسة يستخدمها المديرون في إدارة الخلاف وهي : استراتيجية التعاون حيث كان المتوسط أكثر من ٤,١٠ في معظم المفردات الخاصة باستراتيجية التعاون ، يلي ذلك استخدام استراتيجية التوفيق حيث كان أقل متوسط في فقرات هذه الاستراتيجية ٣,٧ ، يلي ذلك بقية الاستراتيجيات .

ومن هنا تتفق هذه الدراسة مع دراسة هيز وتختلف مع دراسة بيتي . وتتفق هذه الدراسة أيضاً مع دراسة كينج التي ترى أن استراتيجية التوفيق مما يكثر استخدامها من قبل المديرات في المدارس . ففي هذه الدراسة تستخدم إدارة التوفيق أكثر من غيرها من بقية الاستراتيجيات . وتتفق هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (روث، ١٩٨٥م) التي يرى فيها أن المشرفين يستخدمون استراتيجية التوفيق كثيراً . أما من حيث الاختلاف بين المديرين في الأقسام الأكاديمية فقد أكدت الدراسة أنه لا يوجد بينهم اختلاف بحسب التخصص .

ومما يتضح لنا من استخدام نتائج التحليل العاملي قبل التدوير أن الاستراتيجيات التي تتحدث عنها الدراسات الغربية لا يمكن أن تطبق تماماً على دراسة الخلاف في المجتمع السعودي حيث ظهر لنا من التحليل العاملي

أن الاستراتيجيات يمكن أن تصنف تحت تسع استراتيجيات هي :

- ١ - استراتيجية المواجهة الايجابية .
- ٢ - استراتيجية التعامل الرسمي .
- ٣ - استراتيجية النزاهة البيروقراطية .
- ٤ - استراتيجية التأكيد على وحدة الهدف .
- ٥ - استراتيجية المسايرة غير التعاونية .
- ٦ - استراتيجية المواجهة التعاونية .
- ٧ - استراتيجية المسايرة التعاونية .
- ٨ - استراتيجية المواجهة بدون تعاون .
- ٩ - استراتيجية عدم الثبات على المبدأ .

أما نتائج التحليل العاملي بعد التدوير فقد أظهرت الدراسة أن الاستراتيجيات المستخدمة هي استراتيجية التعاون وتفادي المشكلات ، واستراتيجية التوفيق ، يليها استراتيجية تفادي الانتماء ، واستراتيجية تشجيع تعددية وجهات النظر ، ثم استراتيجية التوفيق ، واستراتيجية تطبيق النظام ، واستراتيجية العفو عن طريق التغاضي عن من يتجاوز اللوائح واعتبار كل وجهات النظر صحيحة ويجب الأخذ بها بعين الاعتبار . وهذا يدل على أن للثقافة العربية الإسلامية أثر على نوعية الاستراتيجيات المستخدمة .

ملخص نتائج الدراسة

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاستراتيجيات المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى تتمثل في الآتي :

- ١- استراتيجية تفادي الخلاف .
- ٢- استراتيجية تقبل الخلاف .
- ٣- استراتيجية المواجهة .
- ٤- استراتيجية التوفيق .
- ٥- استراتيجية التعاون .

وأظهرت الدراسة أن أكثر الاستراتيجيات شيوعاً في إدارة الخلافات في جامعة أم القرى هي : استراتيجية التعاون حيث بلغ متوسط الأفراد الذين يستخدمون هذه الاستراتيجية (٤٧ ، ٤) ثم تأتي استراتيجية التوفيق في المرحلة الثانية حيث بلغ متوسط الأفراد الذين يستخدمونها (٢٩ ، ٤) .

ويقل استخدام استراتيجيتي تفادي الخلاف والمواجهة حيث بلغ متوسط كل منهما على التوالي (٢٣٣ و ٢٠٦٨) .

وتعتبر استراتيجية تقبل الخلاف استراتيجية وسطية حيث بلغ متوسطها (٢٠٥٢) . (انظر الجدول ١٧) .

كما أظهرت الدراسة من خلال تحليل التباين أنه لا يوجد خلاف بين أفراد العينة بحسب التخصص فيما يتعلق باستخدام الاستراتيجيات المختلفة . (انظر الجداول رقم ١٨ ، ٨ ب ، ٨ ج ، ٨ د ، ٨ هـ) .

وتبين من نتائج الدراسة من خلال تحليل التباين أنه لا يوجد خلاف بين أفراد العينة بحسب مصدر الشهادة فيما يتعلق باستخدام الاستراتيجيات الأربعة وهي (تفادي الخلاف ، تقبل الخلاف ، المواجهة ، التوفيق ، التعاون). (انظر الجداول رقم ٩ أ ، ٩ ب ، ٩ ج ، ٩ د ، ٩ هـ)

وظهر من خلال نتائج التحليل الجدول (١٠ ب) أن الاستراتيجيات الخمس وهي تفادي الخلاف وتقبل الخلاف ، المواجهة ، التوفيق ، التعاون يمكن أن تصنف تحت تسعة استراتيجيات رئيسية قبل التدوير وهي كالتالي :

- ١- استراتيجية المواجهة الايجابية .
- ٢- استراتيجية التعامل الرسمي .
- ٣- استراتيجية النزاهة البيروقراطية .
- ٤- استراتيجية وحدة الهدف .
- ٥- استراتيجية المسايرة التعاونية .
- ٦- استراتيجية المواجهة التعاونية .
- ٧- استراتيجية المسايرة غير التعاونية .
- ٨- استراتيجية عدم المواجهة التعاونية .
- ٩- استراتيجية عدم الثبات على مبدأ .

ومن خلال تحليل النتائج للجدول (١٠ أ) بعد التدوير ظهر أن متغيرات الدراسة يمكن نسبتها إلى أحد عشر عاملاً يفسر العامل الأول منها ٢٠.٢ من نسبة العوامل ويفسر العامل الثاني ١٨.٢ وتفسر الأولى منها ٦٦.٧.

وبعد استخدام التحليل العاملي بعد التدوير أضح أن هناك عدة استراتيجيات تفسر الثلاث الأولى منها حسب التحليل العاملي للعوامل الثلاثة الأولى ٥١.٢٪ وهذه الاستراتيجيات هي : استراتيجية التعاون واستراتيجية تفادي معرفة المشكلات واستراتيجية التوفيق .

ويلي الاستراتيجيات الثلاث السابقة عدة استراتيجيات ثانوية وتفسر ٤٩.٨٪ وهي :

- ١- استراتيجية تفادي الإنتماء .
- ٢- استراتيجية المسايرة عن طريق تشجيع تعددية وجهات النظر.
- ٣- استراتيجية التوفيق .
- ٤- استراتيجية تطبيق النظام .
- ٥- استراتيجية التعاون مع الأطراف المختلفة .
- ٦- استراتيجية العفو عن طريق التغاضي عن من يتجاوز اللوائح واعتبار كل وجهات النظر صحيحة ويجب الأخذ بها بعين الاعتبار .

التوصيات والمقترحات

١- يوصي الباحث بضرورة اهتمام المديرين الأكاديميين بجامعة أم القرى وبقية الجامعات بالمملكة بدراسة أساليب إدارة الخلافات التي تنشأ داخل محيط العمل وعدم إهمالها لأنها تؤثر على سير العملية التعليمية داخل الجامعات .

٢- يوصي الباحث بإنشاء إدارة لحل الخلافات على مستوى جامعة أم القرى وكذلك بباقي جامعات المملكة تضم في عضويتها مدراء الجامعات ووكلاؤها وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأساتذة الجامعات المشهود لهم بالأخلاق الرفيعة والخبرة والكفاءة العالية في الأداء .

٣- يوصي الباحث بعقد ندوات مشتركة بين جميع المديرين الأكاديميين بجامعة أم القرى وكذلك على مستوى الجامعات بالمملكة لمناقشة القضايا المتعلقة بالخلاف وإدارته وطرق حله ويشارك فيها المتخصصون في مجال الإدارة والتربية والعلوم الاجتماعية.

الدراسات المستقبلية :

٤- اقتصرت هذه الدراسة على المديرين الأكاديميين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة
ويقترح الباحث أن تكون هناك دراسة مماثلة تطبق على جامعات المملكة . وكذلك
دراسة مماثلة تطبق على إدارة المدارس التعليم العام بمكة المكرمة أو جميع
مناطق المملكة .

٥- يقترح الباحث بإجراء دراسة تبحث عن المعايير التي على ضوءها يتم اختيار
استراتيجيات إدارة الخلاف من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى أو
جامعات المملكة .

٦- يقترح الباحث بإجراء دراسة بعنوان استراتيجية إدارة الخلافات المتبعة من قبل
الإداريات الأكاديميات بجامعة أم القرى.

٧- يقترح الباحث بإجراء المزيد من الدراسات حول استراتيجيات إدارة الخلافات
وطرق حلها.

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: الكتب العربية:

- ١- اثناسيوس ، زكريا زكي وعبد الجبار توفيق البياتي : (١٩٧٧) ، المدخل إلى التحليل العاملي ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، الطبعة الأولى .
- ٢- الحنيطي ، محمد : (١٩٩٣) ، «الصراع التنظيمي» أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة ، الجامعة الأردنية ، عمان (الأردن) ، الطبعة الأولى .
- ٣- السيد ، فؤاد البهمي : (١٩٨٦م) ، علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري ، دار المعارف ، الطبعة الخامسة .
- ٤- الطجم ، عبدالله بن عبدالغني وطلق بن عوض الله السواط : (١٤١٥هـ) ، السلوك التنظيمي : المفاهيم - النظريات - التطبيقات ، دار النوابع للنشر والتوزيع ، جدة الطبعة الأولى .
- ٥- القربوني ، محمد قاسم : (١٩٩٣م) ، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، دار المستقبل، عمان (الأردن)، الطبعة الثانية.
- ٦- مارك جي والاس ، سيزلاقي اندرودي : (٩٩١م) (ترجمة : جعفر أبو القاسم أحمد)، السلوك التنظيمي والأداء ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، الطبعة الأولى.
- ٧- مغربي ، كامل محمد : (١٩٩٣م)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، عمان (الأردن) ، الطبعة الأولى .

ثالثاً : الدوريات :

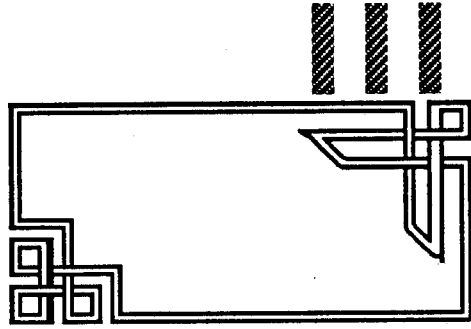
- ٨- عسكر ،سمير أحمد: (١٩٨٣م)، دور الصراع في الإدارة ، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان (الأردن) ، المجلد السابع العدد الرابع .
- ٩- الديب ، مدحت محمد : (١٩٨٧م)، جوانب الصراع التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الحادي عشر العدد الثالث .
- ١٠- حسن ، فالح محمد : (١٩٨٤م) ، الاستراتيجية الإدارية ، المجلة الثقافية ، (الأردن) ، العدد الرابع .

رابعاً : المراجع الأجنبية

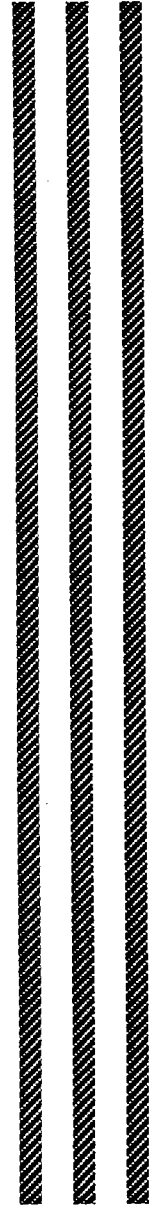
- (1) Antonecchia, Donald. 1984, Classroom Conflict Management and Secondary Teachers. Job Satisfaction, Yeshiva University.
- (2) Bower, John David. 1984, A Participant - Observation Study of Conflict Management in Higher Education, Kansas State University,
- (3) Brown, A. Kolb. M. 1984, Organizational Psychology. Prentice-Hall.
- (4) Brown, L. David. 1992, Normative Conflict Management Theories: Past, Present, and Future, Journal of Organizational Behaviour.
- (5) Faria, Roy George. 1982, An Investigative Analysis of Conflict Management Theory And Practice as Examined from The Operative Position of The Secondary School Assistant Principalship, Boston College.

- (6) Goodwyn, Betty Ruth. 1985, Conflict Management as Perceived by Supervisors and Principals in Selected Alabama Public School Systems (Conflict Resolution), University of Alabama.
- (7) Green, Jannette Maryann. 1985 , Conflict Management by Department Heads At Land Grant Universities, Oklahoma State University.
- (8) Hall, R., Organization. 1972, Structure and Process, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall,
- (9) Johnston, Carolyn Siddens. 1983, A Conflict Management Assessment of Home Economics Administrators in State Universities and Land-Grant Colleges, Oklahoma State University.
- (10) March, J. and H. Simon. 1958, Organizations N. Y. John Wiley and Sons.
- (11) Montana, P. F. Charnov. 1987, Management Berron's Educational Series.
- (12) Neff, Ellen King. 1986. Conflict Management Style of Women Administrators in The 12 State Universities in Ohio, Bowling Green State University.
- (13) Pritchard, Betty J. 1985, The Relationship Between Manager-ial Experience and Conflict Management Styles of Men and of Women in Community College Administration, Western Michigan University.
- (14) Ralph, B. Kimbrough & Michael Y. Nunnery. Educational Administration .

- (15) Romero, Martha Gander. 1984, The Relationship of Conflict Management Style to the Leadership Style of Secondary School Principals in Their Role As Middle Managers, University of Colorado,
- (16) Ross, Roseanna Gaye. 1982 . The Development and Evaluation of A Self-Report Instrument, To Measure Conflict Management Style, Ohio University.
- (17) Sheffield, Alvin Carl. 1983, A Study of the Relationship Between the Leadership Dimensions of Initiating Structur and Consideration of School Principals and Their Attitudes Toward Conflict management, Vanderbilt University.
- (18) Torres, Rogelio H. 1981, An Analysis of Conflict Management Techniques Used in Professional Consultation in Texas Public Schools, The University of Texas.
- (19) Watson, Richard G. 1982, A Comparative Study of The Conflict Management Styles of Selected Pastors and Educators in Mississippi, The University of Southern Mississippi.
- (20) Whitfield, Bettye. 1987, Conflict Management and Their Applicability to The St. Louis School Desegregation Controversy (Missouri), State University of New York.



الملاحق



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى - كلية التربية
الإدارة التربوية والتخطيط

الموقر

سعادة الدكتور الفاضل /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

يسعدني أن تكون أحد المشاركين للإسهام في الدراسة التي أعدها بعنوان :
(استراتيجية إدارة الخلافات المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى) .
وفيما يلي استبانة تحتوي على الآتي :

أولاً : البيانات الأولية ، وتحتوي على : المؤهل العلمي - مصدر الشهادة ، ونوع التخصص ، الأعمال الإدارية التي مارسها أو تمارسها حالياً .

ثانياً : البيانات الأساسية ، وتحتوي على عدد من الاستراتيجيات .

أمل من سعادتك التكرم بالاطلاع على عبارات الاستبيان ووضع علامة صح (✓) أمام الاختيار الذي يمثل موقفك من تلك العبارات وذلك من واقع خبراتك العلمية والعملية لجميع فقرات الاستبانة وأن تقدم وجهة نظرك بكل موضوعية وتجرد . علماً بأن هذه الاستبانة سرية ولن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي .

شاكراً تعاونكم .. وتقبلوا تحياتي ،،،

ملاحظة :

أمل من سعادتك التكرم باسترجاع الاستبانة خلال أسبوع من تاريخ استلامها .

الباحث

عمر أحمد عمر باشميل

أولاً : البيانات الأولية :

ضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسبك :

١ - المؤهل العلمي :

() دكتوراة فلسفة Ph.D.

() دكتوراة تطبيقية Ed.D.

٢ - مصدر الشهادة :

() جامعة سعودية

() جامعة عربية

() جامعة أوروبية

() جامعة أمريكية

٣ - نوع التخصص :

() شريعة

() تربية

() لغة وآداب

() علوم تطبيقية

() إدارة واقتصاد

() هندسة

() طب

٤ - الأعمال الإدارية التي مارستها أو تمارسها حالياً :

المدة

العمل

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

(٥)

ثانياً: البيانات الأساسية :

إلى أي درجة تتبع الاستراتيجيات التالية مع رؤسك من الموظفين وأعضاء هيئة

التدريس ؟

الاستراتيجية	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
تفادي الخلاف	١ - تجاهل المشكلات التي تحدث بين الرؤوسين . ٢ - تفادي الانصات لشكاوي الأطراف التي بينها خلاف . ٣ - تفادي الاطلاع على المشكلات الحادثة . ٤ - تفادي تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المختلفة . ٥ - تفادي العضوية في اللجان المؤكدة لحل الخلاف . ٦ - تفادي مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا تتفق معهم في الرأي .					
المسايرة (تقبل الخلاف)	١ - التغاضي عن من يتجاوز اللوائح ٢ - اعتبار كل وجهات النظر صحيحة ويجب الأخذ بها بعين الاعتبار . ٣ - تشجيع تعدد وجهات النظر المختلفة .					

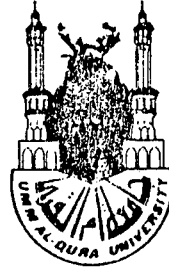
الاستراتيجية	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	٤ - مراعاة تمثيل وجهات النظر المختلفة عند تحديد اللجان . ٥ - الاعفاء من تطبيق العقوبات في حالة تجاوز النظام .					
المواجهة	١- تطبيق العقوبات في حالة الاختلاف ٢ - تطبيق اللوائح حرفياً . ٣- مواجهة من يختلف معهم الرأي بالتهديد . ٤ -تحديد موقفك من كل الأطراف المختلفة . ٥- التحيز مع فئة ضد الفئة الأخرى					
التوفيق	١- محاولة تقريب وجهات النظر المختلفة . ٢ - مطالبة كل طرف من الأطراف المختلفة بتقديم بعض التنازلات . ٣ - مساعدة كل طرف من الأطراف المختلفة على تحقيق رغباته فسي حدود الامكانيات . ٤ - وضع لوائح تراعي فيها مصالح الأطراف المختلفة .					

الاستراتيجية	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	٥ - التأكيد على الأهداف العامة وليس الأهداف الخاصة التي تهتم كل فئة . ٦ - تشجيع علاقات المحبة والأخوة بين الأطراف المختلفة .					
التعاون	١ - التعاون مع كل طرف من الأطراف المختلفة لتحقيق مصالحه . ٢ - الوقوف إلى جانب كل طرف من الأطراف المختلفة وعدم التحيز . ٣ - الاستماع إلى شكاوي كل طرف من الأطراف المختلفة ومحاولة إيجاد حل لها . ٤ - إيجاد أهداف مشتركة لا تنجز إلا بتعاون الأطراف المختلفة . ٥ - الاخلاص في البحث عن حلول للمشكلات التي تواجه كل طرف . ٦ - تشجيع صفة التعاون بين الأطراف المختلفة .					

أسماء محكمي الاستبانة

- د. حسن علي مختار .
- د. علي عبدالله الزهراني .
- د. حمزه عبدالله عقيل .
- د. عبدالله محمد الحميدي .
- د. سعد عبدالله الزهراني .
- د. هاشم بكر حريري .
- د. سلطان سعيد بخاري .
- د. إبراهيم عبدالله الماحي .
- د. محمد عائد الدوسري .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
(٩٢)



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

الرقم: ٩٢٢
التاريخ: ١٤٦١/١٢/١٢
المشروعات: ٥٤٠

الموقر

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

وبعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني افادة سعادتك بأن الطالب / عمر احمد عمر باشميل ، احد طلاب الدراسات العليا
لمرحلة الماجستير بقسم الاداره التربويه والتخطيط ويقوم حاليا بتطبيق الاستبيان المتعلقه
بدراسه ،، وحيث ان المذكور يرغب في توزيع الاستبيان المرفق على اصحاب السعاده عمداً
الكلية بالجامعة ووكلائها وروءاء الاقسام .
لذا آمل من سعادتك التكرم بالاطلاع واتخاذ ما ترونه نحو تسهيل مهمته .

وتقبلوا سعادتك منا خالص التحيات والتقدير ،،،،،

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

١٠/١٢

د / عبدالعزيز بن عبد الله خياط

سادة محمد علي التريه
لا مانع من التكرم
اذا كانت لدراسه مقروءه
بسم الله الرحمن الرحيم

(93)



المشروعات

3/11/18

J. L.

$\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$

١١١

وبعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وتقبلوا سعادتكُم منا خالص التحيات والتقدير ،،،،،،

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

د / عبدالعزيز بن عبدالله خياط

دکتر علی

١٧) عافه دکنو، محمد عزیز جہاں محمد علیہ التریبہ
اسلام علیکم ورحمۃ اللہ وبرکاتہ وبعد

فَصَحِّدْ إِلَيْكُمْ إِلَّا سُبْحَانَكَ الْمَرْفُوعَ بَعْدَ إِجَابَةِ عَلَيْهِ أَرْجُو
أَنْ يَكُونَهُ فِي ذَلِكَ مَا يَرْضَى لِبَاحْتِ. وَلَكِنْ حَيَاتِي. تُحْسِنُ

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص.ب. ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م. ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦
تليفون : ٥٥٧٤٦٤٤ - ٠٢ (١٠ خطوط)