

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

والله الموفق ...

أعضاء اللجنة

<u>الشرف</u>	<u>مناقش من داخل القسم</u>	<u>مناقش من خارج القسم</u>
الاسم : د. جوير ماطر الشبيتي	الاسم : د. حسن علي مختار	الاسم : د. علي عبدالله الزهراني

التوقيع : 

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 والخطيب



٢٠١٠٢٠٠٠٢٧٩٦

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

إعداد الطالب  
عمر بن أحمد بن عمرو باشميل

إشراف الدكتور  
جوبيو بن هاطر بن نجم الثبيتي

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والخطيب  
متطلباً تكميلياً لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والخطيب



الفصل الدراسي الثاني  
١٤١٧هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ  
وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

الصَّدِيقُ  
الْعَظِيمُ

(١١٣ : النساء)

(١)

## ملخص الرسالة

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

الباحث : عمر أحمد عمرو باشميل .

هدف الدراسة :

الهدف من الدراسة تحديد استراتيجية 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 المتبقعة من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى هي تقادي 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 ٤٧٪ .
- ٣- أنه لا يوجد خلاف بين أفراد العينة بحسب التخصص فيما يتعلق باستخدام الإستراتيجيات المختلفة .
- ٤- أنه لا يوجد خلاف بين أفراد العينة بحسب مصدر شهادة الدكتوراه في خمس استراتيجيات وهي تقادي الخلاف وتقبل الخلاف والمواجهة والتوفيق والتعاون .
- ٥- ظهر من خلال نتائج التحليل قبل التوسيع أن الاستراتيجيات الخمسة يمكن أن تصنف تحت تسعه استراتيجيات.
- ٦- ظهر من خلال تحليل النتائج بعد التوسيع أن متغيرات الدراسة يمكن نسبتها إلى أحد عشر عاملاً يفسر العامل الأول منها ٢٠٪ وعاملاً آخر يفسر العامل الثاني ١٨٪ وتفسر العوامل الستة الأولى منها ٦٧٪ .

وفي ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بالآتي :

- ١- أن يهتم المديرون الأكاديميون بجامعة أم القرى وبقيمة 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 باقى جامعات المملكة .
- ٣- أن تعقد ندوات 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

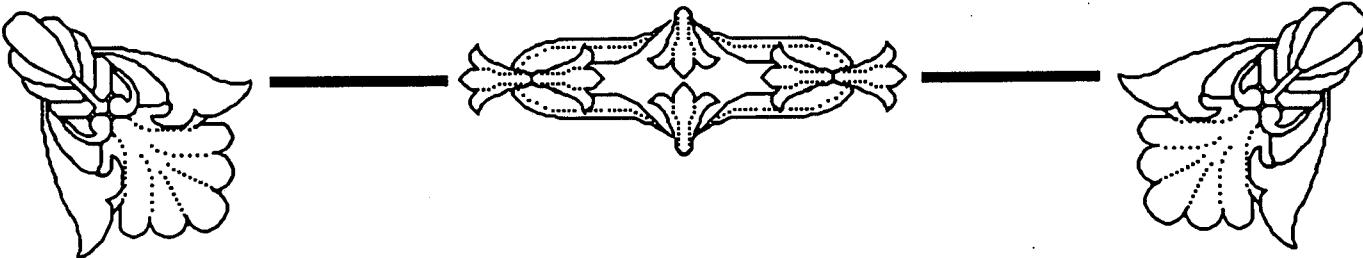
توقيع المشرف

جوبر ماطر التبييني

توقيع الطالب

عمر أحمد عمر باشميل

(ب)



## اللهم

إلى والدتي التي كانت دائماً تدعولي بال توفيق والنجاح أطال الله عمرها ،  
ومنتها بالصحة والعافية ، وتقبل منها أعمالها .

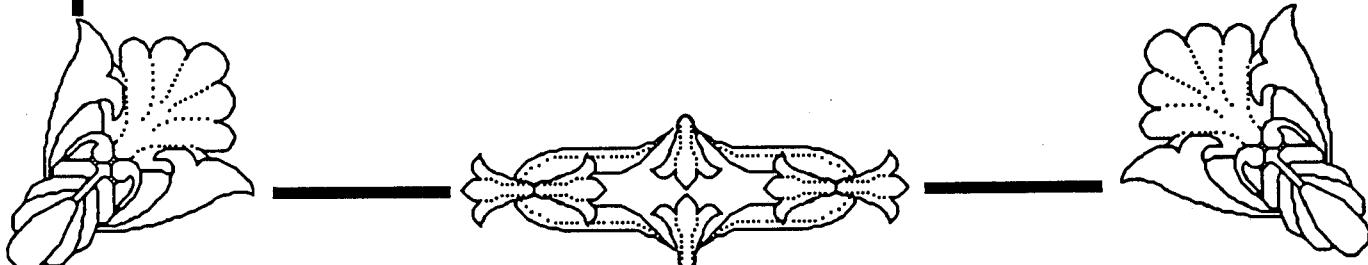
إلى والدي الذي له الفضل بعد الله لما وصلت إليه رحمه الله وأسكنه  
فسيح جناته ..

إلى زوجتي التي وقفت بجانبي 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



شکر و تقدیر

الحمد لله على تيسيره وتوفيقه لي في هذه الرسالة . وله الشكر والثناء ، فهو القائل في حكم كتابه العظيم « لئن شكرتم لأزيدنكم » . سورة إبراهيم : الآية .٧

والصلوة والسلام على رسول الله الأمين وعلى الله 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 مثله في إدارتها وكلية التربية مثله في عميدها سعادة الدكتور / عبدالعزيز عبدالله خياط وسعادة الدكتور / علي عبدالله الزهراني وكيل الكلية ورئيس قسم الإدارة التربوية والخطيط سعادة الدكتور / حمزة بن عبدالله عقيل .

سعادة الدكتور / جوبير ماطر الثبيتي لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة ، حيث كان لي نعم المعين والمرشد في إعداد هذه الدراسة فجزاه الله عنّي خير الجزاء والمشورة.

وكل من : سعاده الدكتور / سعد عبدالله الزهراني وسعاده الدكتور / حسن علي مختار وسعاده الدكتور / محمد عائد الدوسري لتوجيهاتهم القيمه على خطة الدراسة وسعاده الدكتور / حسن علي مختار وسعاده الدكتور / علي عبدالله الزهراني لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة .

والأستاذين الكريمين الأستاذ / فهد الجباوي والأستاذ / حسن العمودي لقيامهما بتنقية الرسالة لغويًا وللأستاذ / عثمان فلمبان لترجمته بعض أجزاء الرسالة والأستاذ / حسين الزهراني لمراجعته المراجع الأجنبية .

وأتقدم أيضاً بجزيل الشكر والعرفان لأصحاب السعادة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة أم القرى - الذين ساهموا بآرائهم القيمة في تحكيم الاستبانة حتى ظهرت بصورتها النهائية .

وأخيراً فإنه لايسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى عمداء الكليات والعمادات ووكالاتهم ورؤساء الأقسام العلمية والبحثية الذين تفضلوا بالإجابة على استبيانة 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 والهادى إلى سواء السبيل.

الباحث

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الأول</b>	
<b>خطة الدراسة</b>	
٢	المقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٥	اسئلة الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٦	حدود الدراسة
٧	مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
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
<b>الفصل الثالث</b> <b>إجراءات الدراسة</b>	
٣٩	منهج الدراسة
٤٠	مجتمع وعينة الدراسة
٤١	وصف عينة الدراسة
٤٧	بناء أداة الدراسة
٤٨	قياس أداة الدراسة
٤٨	تحكيم الاستبانة
٤٨	ثبتات الاستبانة
٤٨	جمع المعلومات

(و)

## تابع فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	<b>الفصل الرابع</b>
	<b>نتائج الدراسة</b>
٥٠	عرض النتائج وتحليلها .....
٧٤	مناقشة النتائج وتفسيرها .....
٧٦	ملخص نتائج الدراسة .....
	<b>خاتمة الدراسة</b>
٧٩	الوصيات والمقترنات .....
٨١	قائمة المراجع .....
	<b>قائمة الملاحق</b>
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) صوره من خطابات سعادة عميد كلية التربية إلى عمداء الكليات والعمادات والمراكن العلمية والبحثية

## قائمة الجداول

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



## الفصل الأول

### خطة الدراسة

- \* المقدمة
- \* مشكلة الدراسة
- \* أسلمة الدراسة
- \* أهمية الدراسة
- \* أهداف الدراسة
- \* حدود الدراسة
- \* مصطلحات الدراسة

## مقدمة :

الحمد لله رب العالمين والصلوة 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 ﴾ إِلَامَنَ رَحْمَرَبِّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ لَأَمْلَأَنَّ جَهَنَّمَ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ ﴾ سورة هود : آية ١١٩، ١١٨ .

والخلاف إيجابيات وسلبيات فمن إيجابياته خلق التوازن في الطبيعة . قال الله تعالى :

﴿ وَلَوْلَا دَفَعَ اللَّهُ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَكَلَمِينَ ﴾ سورة البقرة : آية ٢٥١ . ويمكن حل الخلاف فيها بطرق التوفيق والتكييف

والاندماج والمسايرة والتعاون وفي القرآن اشارات إلى استراتيجيات معالجة الخلاف . وبالنسبة لاستراتيجي التوفيق والمواجهة قال الله تعالى : ﴿ وَإِنَّ طَآفِنَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَفَتَلُوْا فَاصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّىٰ تَفْئِي إِلَىٰ أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلِحُوهُا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ ﴾

سورة الحجرات : آية ٩ . وأما استراتيجية المسايرة «قبل الخلاف» فقد قال تعالى :

﴿ وَإِنْ جَنَحُوا لِلسَّلِيمِ فَاجْنِحْ لَهُمَا ﴾ سورة الأنفال : آية ٦١ . وأما استراتيجية التعاون ففيها

يقول تعالى : ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْرِ وَالثَّقْوَىٰ وَلَا نَعَوْنُوا عَلَى الْإِثْرِ وَالْعُدُوْنَ ﴾ 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 ينبع 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 ٣٦)

#### ومن مصادر الخلافات :

- ١ - الاختلاف في الأهداف نتيجة لتعارض ما يسعى كل شخص أو مجموعة لتحقيقه من أهداف مع ماتسعى 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 الإداراة إلى ايجاد الحل المرضي للطرفين .

(٤)

- 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 تضييق 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 الأسئلة 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 هناك فروق بين المديرين الأكاديميين في الاستراتيجيات المستخدمة بحسب التخصص ؟
- ٤ - هل هناك 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 ، وتحتاج 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 وضرورته 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.

## ٣- الزهاني :

طبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤١٦هـ .

## ٤- المكانى :

طبقت هذه الدراسة على المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى بمكة المكرمة وهم عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام . والمراكن 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 : عَرَفَ 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 (ص ١٥٣) والاستراتيجية في هذه الدراسة تعنى قاعدة عامة في التعامل مع الخلاف.

٢ - الخلاف : ذكر براون Kolb Brown (١٩٨٤م) أن الخلاف هو عبارة عن تفاعل ذات صبغة عدوانية يبدأ من عدم الاتفاق 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. (ص ٢٢٦)

وقد عَرَفَ براون (١٩٨٤م) الخلاف بأنه حالة من عدم الاتفاق بين أفراد وفئات تختلف في مصالحها واتجاهاتها .

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

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

**٣ - المديرين الأكاديميين :** هم الذين شغلوا ويشغلون وظيفة عميد ووكلاه 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 :**

- **استراتيجية التوفيق :** وتعني في هذه الدراسة أن يتنازل كل طرف عن بعض متطلباته في سبيل تحقيق المؤسسة أهدافها .

- **استراتيجية الربط أو الدمج :** وهي كما تتناولها هذه الدراسة أن تسعى الإدارة إلى إيجاد الحل المرضي للطرفين وقبولهما .

- **استراتيجية التعاون :** وتعني في هذه الدراسة التعاون مع كل طرف من الأطراف لتحقيق المصالحة والأهداف المشتركة .

- **استراتيجية تفادي الخلاف :** وتعني في هذه الدراسة تجاهل الخلاف وعدم إعطاء قيمة له والحل له عن طريق تضييق فجوة الخلاف وعدم تكبيره .

- **استراتيجية 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
  - اذياءات الخلاف التنظيمي
  - آثار الخلاف التنظيمي
- استراتيجية 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 عرفه الطجم واخر (١٤١٥) «عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو اعاقة فرد أو جماعة أخرى من تحقيق أهداف معينة» . (ص ٢٠٨)

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

الخلاف والصراع كلمتان متراوختان 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 كمرادف لكلمة خلاف ويعرف القريري (١٩٩٣م) الخلاف بأنه «التعارض بين طرفين ». (ص ١٩٧).

كما عرّف عسّكر (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 المعتمد مما يؤدي إلى تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرارات». (ص ٢٠).

وعرّفه الدبب (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 وأخر (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 ييرزون 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 عسکر (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 القربيoti ، (١٩٨٣م) ما قاله هيجل «من أن قانون التغير الاجتماعي التاريخي هو التناقضات أي أن لكل فكرة فكرة مضادة تؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهو التغيير 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 ، والد الواقع ، 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 القريري (١٤١٥هـ) حيث يقول إن عملية الخلاف تمر

بأربع مراحل رئيسة هي :

١ - مرحلة المعارضة الكامنة : وهي مرحلة تعبّر 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 ، غالباً 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 ٣٦).

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 ، فرئيس القسم في الكلية له أهداف ، وأساتذة القسم لهم أهداف ، والطلاب لهم أهداف ، وكل طرف من الأطراف يساهم في إكمال 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 للدور 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 إلى عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم اتقانه لعمله ، وكذلك تغيبه . وإذا وصل عدم الرضا إلى 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 يتتفقون 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 الأربعينيات الميلادية ، وينبئ 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 المنوحة للأفراد كأسلوب للحد من الخلاف .

وذكر الطجم (١٩٩٣م) أن هذا المنهج لم يحدد دوافع الخلاف وكيفية التعامل معها بفعالية إضافة إلى تجاهل مؤيديه للجوانب الإيجابية للخلاف كأحد مصادر الابتكار والتجديد والتغيير .

ثانياً : الاتجاه الحديث : بُنِيَّ 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 بابيجانية من مهام التنظيم .

٤ - تشجيع الخلاف في حالة أحدهما تأثيراً ايجابياً على الأداء الجماعي .

٥ - انخفاض مستوى الخلاف أو انعدامه يؤدي إلى تدني مستوى الابتكار والتجديد.

٦ - ارتفاع الخلاف عن حد المعقول يؤدي إلى تدني مستوى الابتكار والتجدد.

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 : وتبداً 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 وففكرتها 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 ايجابياً وبالتالي ترتفع مستوى 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 الديب (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 التغيرات المعرفية الادراكية دوراً في الخلاف بين أفراد التنظيم . فادراك طرف الخلاف بأن ثمة ضرراً أو خسارة قد لحقت أو ستحق 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 وأثاره 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 .

## اتجاهات 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 تنتهي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد دون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الأخرى وترتبط مع بعضها البعض فالشخص وتخصيص 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 تنتهي إلى مستويات تنظيمية مختلفة فهناك وظائف تختص بمهام التنفيذ وتضيف فيها الصالحيات 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 لطلب الضبط الذي تفرضه المستويات الرئيسية العليا إلا أن جانب آخر على قدر من الخطورة حيث تعمل على تقليل الحريات التي يحتويها عمل المرؤوسين كما تفرض على الأفراد الامتثال من خلال ممارسة نوع من القهر.

## آثار الخلاف التنظيمي :

إن عملية الخلاف بين الأطراف المختلفة لابد أن يكون لها نتائج ذات طابع ايجابي وسلبي 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 والتناقض، النزاع والتوافق ، تعتبر من السمات الرئيسية 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 هم العاملين على الابداع والابتكار لاثبات الوجود .

### ٢ - آثار سلبية ومنها :

- \* التصرفات والسلوكيات الغير مسؤولة من قبل أطراف النزاع والتي تضر بمصلحة التنظيم .
  - \* أن يعمل أحد أطراف النزاع إلى تحريف المعلومات وبث الاشاعات المغرضة ليضر بالطرف الآخر .
  - \* يعمل الخلاف على إعاقة 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 تستدعي 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 واقترحت 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 وقاوا : «إن هناك الكثير من الكتاب الذين كتبوا عن حل الخلافات وأكروا على أن مباديء حل الخلافات التي طرحوها غير محسومة بإدارة معينة وإنما هي صالحة لحل أي خلاف» . ( ص ٣٤ )

ومن أشهر استراتيجيات الخلاف كما تشير الأدبيات : استراتيجية التوفيق ، والمواجهة ، وتفادي 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 تتحقق المؤسسة أهدافها . أما استراتيجية الربط أو الدمج فهي أن تسعى الإدارة إلى ايجاد الحل المرضي للطرفين وقبول لهما ، بمعنى أن البحث عن الحل الذي يكسب من وراءه كل طرف . وتتبع عدة خطوات عند استخدام استراتيجية الدمج تعمل على تضييق الفجوة أو الخلاف ، وتقيم المشكلة ، وتحديد متطلبات كل فئة . (ص ٣٤٤) .

**ويضيف رالف وميشيل (١٩٨٣م)** أن مارش وسيمون اقترحوا أربعة اجراءات

يمكن استخدامها لمواجهة الخلافات هي :

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

فبعد استخدام استراتيجية حل المشكلة يبحث الإداريون عن الأهداف المشتركة ويقومون بجمع المعلومات وتحديد البديل 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 كمكاسب سياسية .

**وأضاف رالف وميشيل (١٩٨٣م)** أن ليترر 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 روينز 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 سينلاقي مارك جي والاس (أحمد ١٩٩١م) «أن هناك أربعة استراتيجيات تستخدمن للتخفيف من حدة الخلاف ومعالجته تشمل الآتي:
- ١ - استراتيجية التجنب «تفادي الخلاف» وتتضمن هذه الاستراتيجية ، التغاضي عن أسباب الخلاف على أن يستمر الخلاف تحت ظروف معينة ومحكمة باتباع عدة أساليب منها :
- ١ - الاهمال وتعني تجاهل الموقف السيء كلياً إلى أن يتحسن الموقف وبالتالي فإن الموقف قد يستمر أو يسير إلى نحو الأسوأ .

**ب - الفصل الجسدي :** إذا انعدم التفاعل بين المجموعات فأفضل السبيل 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 وتم 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 وتحف 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 وتتذر بخطر الموقف مستقبلاً .

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

٣ - استراتيجية استخدام القوة : وتسخدم هذه الاستراتيجية لإنهاء الخلاف ، وذلك بمعالجته سياسياً بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المختلفة لتهيئة الموقف أو قيام السلطة العليا بأمر أطراف النزاع بانهاء 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 لتخفيض حدة الخلاف أو حلّه .  
ويتطلب حلّ 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 تضييق فجوة الخلاف وعدم تكبيره .
- ٢ - تسهيل العمل عن طريق التأكيد على التوافق والانسجام والتجانس بين الأفراد والمجموعات ويتم ذلك بواسطة تفادي إثارة أسباب الخلاف وأضفاء جو من التعظيم على الخلافات .
- ٣ - تأكيد السيطرة عن طريق الإسراع في حل الخلاف واطفائه من قبل المدير .
- ٤ - العمل على الاصلاح والتوفيق وذلك عن طريق ارضاء كل طرف واعطائه مكاسب دون تفضيل طرف على بقية الأطراف .
- ٥ - مواجهة الخلاف وذلك عن طريق تحديد أسباب الاختلاف والعمل على حلها واستئصال جذور الاختلاف . (ص ٣٢٤) .

وقد تحدث براون Kolb Brown (١٩٨٤م) عن إدارة الخلافات بين الجماعات فذكر «أن الخلاف ينبع 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 والأدوار واللوائح والأنظمة . وأن عملية التدخل في الخلاف «تشمل تحجيم الخلاف في حالة إذا كان الخلاف كبيرا ، وذلك عن طريق قطع الدورة التي تنتجه الخلاف مثل التفاعل بين أفراد المجموعة من خلال العمل أو من خلال البنية التنظيمية». (ص 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 وعلاقتها 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 وتنمنعه 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 المتبرعة لإدارة الخلاف .
- ٤ - الافتراضات التصويرية للمدير الذي يقوم بإدارة الخلاف .

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

زيادة مضطربة 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 الأيديولوجية» . (ص ٣٠٣)



## ثانياً : الدراسات السابقة

هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع الخلاف من الناحية الشرعية ابن حميد والعقلاء 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 المتتبعة من قبل المدرسين والمديرين في بعض المدارس وقد توصل الباحث إلى أن استراتيجيات إدارة الخلاف يختلف فيها المدرسوون 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 يتقارب مع متطلبات الظروف .

وقد استخدم الباحث منهج التحليل العاملی 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 ٤٤ مدير مدرسة ، و ٤٤ 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 مدير المدراس إلى القوة أكثر من غيرهم عند إدارة الخلافات .

وقام جونستون Johnston (١٩٨٢م) من جامعة ولاية أوكلahoma 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) مديرًا ، وكان من أهم نتائجها :

- ١ - أن التعاون والمقاومة أكثر فاعلية في إدارة المرؤسين .
- ٢ - أن إدارة الخلاف أكثر فاعلية في إدارة المرؤسين .
- 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) بإجراء دراسة عن إدارة الخلافات بين وكلاء المدارس المتوسطة ، وكان هدف الدراسة الوقوف على تصور مديرى 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 وايت菲尔د Whitfield (١٩٨٧م) بإجراء 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 لكتشف إلى أي درجة تستخدم القطاعات التعليمية استراتيجية 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 هناك ثلاثة أنواع مختلفة من التجاوب مع الخلاف وهي تفادي الخلاف ، وغض الخلاف ، ومواجهة الخلاف . (ص ١٥٥) .

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 - هناك اختلاف واضح بين المديرين في تفضيلهم استراتيجيات إدارة الخلاف .
- ٢ - أن استراتيجية 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 آن 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 الأكademie :-

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

وقد قام قودوين Goodwin (١٩٨٥م) بإجراء دراسة عن تصور المشرفين ومديري المدارس عن إدارة الخلاف في بعض مدارس ولاية ألاباما 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 (٤) 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 مقاربة .

كما قامت بيتي جي برتشارد Pritchard (١٩٨٥م) من جامعة وسترن ميشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية بإجراء 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 كلمان لقياس استراتيجيات إدارة الخلاف الخمس وهي: التعاون ، والواجهة ، 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 الإداره .

ويرى بعض الباحثين ان إدارة الخلاف تتاثر 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 مديرى المدارس من ناحية اتجاهاتهم نحو إدارة الخلافات من ناحية أخرى . والغرض من هذه الدراسة هو تعين ما علاقة الأبعاد القيادية لمبادرة التركيب واهتمام مديرى المدارس من ناحية واتجاهاتهم نحو اثارة النزاعات من ناحية أخرى ، وتلك الدراسة حاولت الإجابة عن ثلاثة أسئلة تتمثل في الآتي :-

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

وقد عمل استبيان ووزع على مديرى 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 مديرى المدارس من ناحية واتجاهاتهم نحو إدارة الخلافات، كما أنه ليس هناك اختلافات ذات أهمية في الاتجاهات نحو إدارة الخلافات بين مديرى المدارس الابتدائية والثانوية ، وأيضاً ليس هناك اختلافات ذات أهمية في الاتجاهات نحو إدارة الخلافات بين المديرين الذكور والإناث .

وقام انونشيا دونالد Donald Antonecchia (١٩٨٣م) في جامعة ييشيفا بدراسة حول إدارة الخلافات في الفصول الدراسية ورضا 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 رضا المدرسين بأعمالهم و اختيارهم و تفضيلهم لأسلوب معين في إدارة الخلاف ؟
- ٢ - هل هناك علاقة بين الجنس و درجة الرضى بالعمل ؟
- ٣ - هل هناك علاقة بين الجنس ( ذكر أو اثنى ) و تفضيلهم لأسلوب معين في إدارة الخلافات ؟

و كانت عينة الدراسة مكونة من (٢٤٩) من مدرسي الفصول من مختلف الأحياء ،

و قد جمعت المعلومات باستعمال الاستبيان الاحصائي والمعايير :-

- ١ - معيار توماس كلمان ( Thomas Killman ) لقياس تفضيل استراتيجية معينة في تناول الخلاف .
  - ٢ - معيار بريفلد روث ( Brayfield-Rothe ) لقياس درجة الرضى بالعمل .
- و عمل تحليلًا إحصائيًّا لفحص كل فرضية في حالة الصفر .

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

فلم يكن هناك ما توقعناه بالنسبة للعلاقة بين اختيار استراتيجية معينة لإدارة الخلاف أو الرضى بالعلم أو الجنس ( ذكر أو اثنى ) أو السن أو الخبرات أمكن تعزيذه 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 الأساتذات الأناث اللاتي يفضلن استراتيجية المشاركة في إدارة الخلاف ومع ذلك فهناك عدة اتجاهات لوحظت بالإضافة إلى ما ظهر في التحليلات اللاحقة التي تؤدي بأن هناك تداخلات بين المتغيرات . و نتائج تلك الدراسة تحض بشكل كبير على الحاجة إلى دراسات أخرى و تناقش هذه كمفاهيم ضمنية للتعليم .

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

١ - التأكد ما إذا كانت عوامل إدارة الخلاف ( المساومة ) - ( التشاور ) والتوفيق والتعاون واستعمال القوة ( القهر ) والانسحاب هي شبيهة بذلك في دراسة

جونسون ( ١٩٨٢م ) .

٢ - تعين العلاقة بين سلوك إدارة الخلاف ونظرية الموقف والخواص الاحصائية ونوع الإدارة.

٣ - تعين العلاقة بين سلوك إدارة الخلاف وتكرار الخلاف وفعالية السلوك المدركة .

وقد أجرى إحصاء لثمانين من مديرى 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 المنشقة 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 .

وأوضح 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 والتهئة 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 ثلاثة أدوات في عملية جمع البيانات وهي مقياس القيادة الذاتية (هيرسي وبلاتشارد) وقائمة خلاف آخرين عملتا خصيصاً لهذا البحث .

ويعتبر الأشخاص الرئيسيون في هذه الدراسة هم مدير المدارس الثانوية والدور الذي يلعبونه كمدراء ضمن الإدارة المتوسطة ، كما أجرى مسح للمرؤسين 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 كحاللي مشاكل من مستوى عالٍ لمشاكل العلاقات وحاللي مشاكل من مستوى عالٍ لمشاكل العمليات (استراتيجية ٢) .

والاستراتيجية المفضلة في الدرجة الثانية تصنف تصرفاتهم بأنها تصرفات مهدئة لمشكلات العلاقات ذات المستوى العالمي 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 يتذلّجّ بها المديرين في مواقف القيادة ومواقف الخلاف هي أكثر شبهاً بتقارير المديرين الذاتية عن تصور المديرين التي ينقلها مدراء المدراة (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
- \* تكيم الاستبانة
- \* ثباتات 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 العاملی : وقد استخدم بهدف الوصول إلى تصنیفات للاستراتيجیات.

وقد ذکر أثناسيوس وزميله ( ١٩٧٧م ) أن التحليل العاملی يستخدم في مشكلة التصنيف واختبار صحة النظريات العلمية .

وقد أستخدم التحليل العاملی في هذه الدراسة لتصنيف الاستراتيجیات ويتلخص اسلوب التحليل العاملی في الخطوات التالية : كما ذکر أثناسيوس وزميله ( ١٩٧٧م ) .

١- تبدأ عملية التحليل العاملی بمجموعة من المشاهدات يحصل عليها الباحث بتطبيق بعض المقاييس المسلم بها على عينة من الأفراد في أحد المجالات العلمية .

٢- ترتيب تلك المشاهدات في مصفوفة تسمى بمصفوفة البيانات تمثل صفوفها الأفراد كما تمثل أعمدتها المتغيرات .

٣- يتم حساب معاملات الإرتباط بين تلك المتغيرات وبالتالي يمكن تكوين مصفوفة الإرتباطات.

٤- يتم تحليل مصفوفة الإرتباطات تحليلًا عاملیاً لتحديد أقل عدد من التصنیفات أو الأبعاد ويمكن أن يُعزى إليها تباين تلك المتغيرات .

٥- تصاغ نتائج التحليل العاملی فيما یسمی بمصفوفة العوامل حيث تمثل صفوفها المتغيرات وتمثل أعمدتها العوامل وتمثل عناصرها معاملات الإرتباط بين المتغيرات والعوامل وتسمي بالتشبعات العاملية .

٦- يجري بعد ذلك تفسير تلك العوامل في ضوء المتغيرات الأصلية لتحديد طبيعة وأصل تلك العوامل ومدى إرتباطها أو استقلالها . (ص ٨٤)

### **مجتمع وعينة الدراسة :**

#### **مجتمع الدراسة :**

يتكون مجتمع الدراسة من العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام والماراكز العلمية من حملة شهادة الدكتوراه سواءً 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 بلغ عددهم (٧٣٩) عضواً من السعوديين حسب احصائية الجامعة في شهر شوال لعام ١٤١٦هـ . وتم اختيار (١٢٠) منهم من تولوا أعمالاً إدارية أكاديمية بعضهم على رأس العمل والبعض الآخر سبق لهم العمل مدیرين . أي بنسبة (١٧٥٪) في مختلف الكليات والعمادات المستقلة والأقسام العلمية والماراكز . ولم يتم الاختيار العشوائي لأن طبيعة الدراسة تتطلب تحديد من مارس الإدارة لفترة زمنية محددة . ووزعت هذه الاستبيانات وأعيدت منها (٨٦) استبياناً مكتملاً أي بنسبة (٦٧٪) 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 :

- المؤهل العلمي .
- مصدر الشهادة .
- نوع التخصص .
- الأعمال الإدارية التي مارسها ويمارسها المدير الأكاديمي .
- المدة التي قضتها المدير الأكاديمي في عمله الإداري .

### **١ - توزيع العينة حسب المؤهل العلمي :**

يوضح الجدول (١) أن عينة الدراسة تتتألف 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	النكرار	النسبة المئوية
دكتوراه فلسفه	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٪)، وعدد الحاصلين على شهادة الدكتوراه من جامعات أوروبية (٢٨) فرداً بنسبة (٦٪)، وعدد الحاصلين على شهادة الدكتوراه من جامعات أمريكية (٢٨) فرداً بنسبة (٦٪)، بينما شخص واحد حاصل على شهادة الدكتوراه من جامعة عربية بنسبة (١٪).

جدول رقم (٢)

يبين توزيع العينة حسب مصدر الشهادة

النسبة المئوية	النكرار	مصدر الشهادة
٣٣٪	٢٩	جامعة سعودية
١٪	١	جامعة عربية
٦٪	٢٨	جامعة أوروبية
٦٪	٢٨	جامعة أمريكية
٪١٠٠	٨٦	المجموع

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

## ٣- توزيع العينة حسب نوع التخصص :

يتضح من الجدول رقم (٢) 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 والأداب (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 فردان اثنين بنسبة وصلت (٢.٣٪).

جدول رقم (٢)

## يبيّن توزيع العينة حسب نوع التخصص

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

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

(٤٤)

- 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٪) وأن من عملوا في عمل إداري واحد عددهم (٣٢) فرداً بنسبة (٢٧٪) ويبلغ عدد من عمل في عمال إداريين (٢٠) فرداً بنسبة (٢٣٪) بينما كان عدد من عملوا في ثلاثة أعمال إدارية (١٣) فرداً بنسبة (١٥٪) أما من عملوا في أربعة أعمال إدارية فبلغ عددهم (٩) أفراد بنسبة (١٠٪) ويقل عدد الذين عملوا في خمسة أعمال إدارية حيث بلغ عددهم (٣) أفراد بنسبة (٣٪) كذلك كان عدد الذين عملوا في ستة أعمال إدارية فردان اثنين بنسبة (٢٪) ومن الجدول السابق يتضح كذلك أن أكثر الأعمال الإدارية ثمانية حيث بلغ عدد الذين عملوا فيها فردان اثنين بنسبة (٢٪).

#### جدول رقم (٤)

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

النسبة المئوية	التكارات	عدد الأعمال الإدارية
٥٪	٥	صفر
٢٧٪	٣٢	١
٢٣٪	٢٠	٢
١٥٪	١٣	٣
١٠٪	٩	٤
٣٪	٣	٥
٢٪	٢	٦
٢٪	٢	٨
٪١٠٠	٨٦	المجموع

ونستنتج من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة تولوا الإدارة لمرة واحدة وأن ٨٪ من أفراد العينة لم يتولوا مناصب إدارية .

- 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 (١٠٪) ووصل عدد الذين لديهم خبرة سنة واحدة (١٢) فرد بنسبة (١٥٪) أما من لديهم خبرة سنتين فقد بلغ عددهم (٦) أفراد بنسبة (٧٪) أما لديهم خبرة ثلاثة سنوات بلغ عددهم (٥) أفراد بنسبة (٥٪) بينما وصل عدد الذين لديهم خبرة أربع سنوات (٩) أفراد بنسبة (١٠٪) في حين وصل عدد الذين لديهم خبرتهم خمس سنوات (٨) أفراد بنسبة (٩٪) أما الذين لديهم بخبرة ست سنوات فقد بلغ عددهم (٧) أفراد بنسبة (٨٪) كذلك بلغ عدد الذين لديهم خبرة سبع سنوات (٤) أفراد بنسبة (٧٪) والذين لديهم خبرة ثمان سنوات (٣) أفراد بنسبة (٣٪) في حين وصل عدد الذين لديهم خبرة عشر سنوات واحد فقط بنسبة (٢٪) أما الذين لديهم خبرة إحدى عشر سنة فبلغ عددهم فردين اثنين بنسبة (٢٪) وعدد الذين لديهم خبرة إثنتي عشرة سنة (٧) أفراد بنسبة (٨٪) ويتساوى عدد الذين لديهم سنوات الخبرة التالية في الأعمال الإدارية (ثلاث عشرة سنة ، وسبعين عشرة سنة ، وثلاث وعشرون سنة ، وست وعشرون سنة ، وثمان وعشرون سنة ، وتسع وعشرون سنة وإحدى وثلاثون سنة) حيث بلغ إجمالي عددهم (٩) أفراد ونسبة (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 قضتها المدير الأكاديمي في عمله الإداري

النسبة المئوية	التكارات	عدد السنوات
٨.١	٧	صفر
١٥.١	١٣	١
٧	٦	٢
٥.٨	٥	٣
١٠.٥	٩	٤
٩.٣	٨	٥
٨.١	٧	٦
٤.٧	٤	٧
٣.٥	٣	٨
٥.٨	٥	٩
١.٢	١	١٠
٢.٣	٢	١١
٨.١	٧	١٢
١.٢	١	١٣
١.٢	١	١٥
١.٢	١	١٦
١.٢	١	١٧
١.٢	١	٢٣
١.٢	١	٢٦
١.٢	١	٢٨
١.٢	١	٢٩
١.٢	١	٣١
%١٠٠	٨٦	المجموع
٦٦١٦		متوسطة الخدمة

## **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 :

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

### **مقياس أداة الدراسة :**

ت تكون 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) ثلاثة درجات ، وخانة (نادراً) درجتين ، وخانة (أبداً) درجة واحدة.

### **نحكيم الاستبانة :**

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

### **ثبات الاستبانة :**

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

### **جمع المعلومات :**

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

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

- \* عرض النتائج وتحليلها
- \* مناقشة النتائج وتفسيرها
- \* ملخص نتائج الدراسة
- \* التوصيات والمقترنات

## عرض النتائج ونفيها

سوف يتم استعراض نتائج الدراسة وتحليلها وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة الأربع 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 العاملی ، وذلك بتحليل كل عنصر من عناصر الاستراتيجيات الخمسة وهي : استراتيجية تفادي الخلاف ، واستراتيجية المسيرة (قبل الخلاف) ، واستراتيجية المواجهة ، واستراتيجية التوفيق ، واستراتيجية التعاون .

وفيما يلي أسئلة 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.

(١٥)

جدول (٦)

بيان اسخدام كل اسلوب من اسلوبات الاستراتيجيات

البعض البعض	العبارات			البعض البعض
	دائماً	أحياناً	نادراً	
المتسرّع المتسرّع	%	%	%	%
تجاهل المشكلات التي تحدث بين المنسين.	١٧	٣٦٠	١٢	٣٥٣
تقادي الإنصاف لشكلية الأطراف التي يتبناها خلاف.	٣٠	٣٦٠	٣١	٣٥٣
تقادي الإطلاع على المشكلات الحادثة.	٣٣	٣٦٠	٢٨	٣٥٣
تفاهي تكريم علاقات مع أخي طرف من الأطراف المختلفة.	٣٧٩	٣٦٠	١١	٣٥٣
تقادي العنصرية في الجانب الديرك لحل الخلاف	٥	٣٦٠	٢	٣٥٣
تقادي مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا تتفق معهم في الرأي.	٣٣٣	٣٦٠	١	٣٥٣
التفاضي عن من يتغاذر المرائى.	١٤	٣٣٧	٣٩	٣٥٩
اعتبار كل رجuntas النظر صحيحة ووجب الأخذ بها بين الاعتبار.	٤٢	٤٨٨,٨	٤١	٨٩٥
تشجيع تعدد وجوهات النظر المانعة.	١	١٠٢	-	١٠٧٩
	٣٧٠	٣٧٠	١٥	٣٧٣

(٥٣)

## تابع جدول (٦)

العنوان	البيانات	المتوسط	المفقرة
%	%	%	%
١٠	مراجعة تبديل وجهات النظر المختلفة عند تحديد اللجان.	٣٤٠٣٦٦٢٤٤٣٨	٣٩٠٣٦١٦١٦١
١١	الاعفاء من تطبيق العقوبات في حالة تجاوز النظام.	١٧١٩٣١٣٨٤٣٨	١٩٦٨٣٤٤٣٤
١٢	تطبيق العقوبات في حالة الاختلاف.	١١٢٠١٠١٠٠٣٠٠٣	٢١٢٠١٢٠١٣٠٠٣
١٣	تطبيق الراي حرفيًا .	٣٣٠٢٣٠٧٠٣٥٣	٣٣٠٢٣٠٧٠٣٤
١٤	مواجهة من يختلف معهم الرأي بالتبديل .	١٢١٦١٦٠١٤٠٢٣١١٩١٦	١٢١٦٠١٣٧٣٦٣١
١٥	تحديد موقفك من كل الأطراف المختلفة .	١٥١٥١٧٤٣٤٣٦٣١٤٠٢٣	١٥١٥١٧٤٣٤٣٦٣١٤٠٢٣
١٦	التحذير من فتنة ضد الفتنة الأخرى .	٧٠١٢٠٣٣٠١٢٠١٦٠٦	٧٠١٢٠٣٣٠١٢٠١٦٠٦
١٧	مسارلة تقويم وجهات النظر المختلفة	٦٥١٥٦٧٠٦٢٤٧٠٦٧٠٦٣	٦٥١٥٦٧٠٦٢٤٧٠٦٣
١٨	مطالبة كل طرف من الأطراف المختلفة بتقديم بعض التزلاط	٢٩٠١٢٥٠٢٣٠٢١٦٣	٢٩٠١٢٥٠٢٣٠٢١٦٣
١٩	مساعدة كل طرف من الأطراف المختلفة على تحقيق رغباته في حدوء الإمكانيات .	٣٣٧٢٩٠٣٦٠٢٣٩٠٣٦٠٣	٣٣٧٢٩٠٣٦٠٢٣٩٠٣٦٠٣
٢٠	وضع لرأي تراوسي فيها مصالح الأطراف المختلفة .	١٦٣١٤٠٧٠٦١٤٠٧٠٦	١٦٣١٤٠٧٠٦١٤٠٧٠٦

1

تابع جدول (۶۱)

الرقم	المقدمة	المترسخ	دائماً	أحياناً	غالباً	أبداً	البرهارات	المعد
%	%	%	%	%	%	%		%
٣١	التأكيد على الأهداف العامة وليس الأهداف الخاصة التي تهم كل فئة	١٠٢	١	١٠٢	٦	٧٠	٢٤	٣٧.٩
٣٢	تشجيع علاقات المحبة والأخوة بين الأطراف المختلفة.	٦٠٧	٧٧	٥٧	٥	٣٥	٣	٣٠.٥
٣٣	التعاون مع كل الأطراف المختلفة لتحقيق مصالحه .	٣٠	٣	٣٠	٣	٣٠	٣	٣٠.٥
٣٤	العرف إلى جانب كل طرف من الأطراف المختلفة وعدم التحيز .	١٠٢	١	١٠٢	٣	٣٠	٣	٣٠.٤
٣٥	الاستئذان إلى شركاري كل طرف من الأطراف المختلفة بمحاربة إيجاد حل لها .	٣٠	٣	٣٠	٣	٣٠	٣	٣٠.٣
٣٦	إيجاد أهداف مشتركة لا تتجرأ إلا بتعارف الأطراف المختلفة .	١٠	١	١٠٢	١	١١.٦	٣٦	٤١.٩
٣٧	الخلاص في البحث عن حلول المشكلات التي تواجه كل طرف.	-	-	-	-	٢١	٦٣	٢٤.٤
٣٨	تشجيع صفة التعاون بين الأطراف المختلفة .	٨١.٤	٧٠	٦٤	٢	٢٠.٣	٧٣.٣	٧٣.٣

- فمن الجدول السابق (١٦) يتضح أن استراتيجية تفادي الخلاف تتراوح متوسطات ممارسة عناصرها بين ٢,٠٦ ، ٢,٨٤ وذلك على النحو التالي :
- أن متوسط تجاهل المشكلات التي تحدث بين المرؤوسين كأسلوب من أساليب تفادي الخلاف بلغ ٥٢,٥ حيث يرى معظم أفراد العينة (٣٦٪) أنهم يمارسون هذا الأسلوب أحياناً.
  - أن متوسط تفادي الإنصات لشكاوى 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 الموكلة لحل الخلاف بلغ ٢,٣٥ حيث ترى نسبة (٣١,٤٪) من أفراد العينة تمارس هذا الأسلوب أحياناً 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 أحياناً .

ومن الجدول (١٦) يتضح كذلك أن استراتيجية تقبل الخلاف تتراوح متوسطات ممارسة عناصرها بين ١,٧٠ ، ١,١٩،٤ . فمن الجدول السابق يتبين أن متوسط التفااضي 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 (٦٪٢٥) من أفراد العينة غالباً ما يمارسون هذا الأسلوب بينما (٨٪١٩) 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 (٢٪٣٧) أنهم يمارسون هذا الأسلوب .

من ناحية أخرى نجد أن أسلوب مراعاة تمثيل وجهات النظر المختلفة بلغ متوسط ممارستها ١٩,٤ حيث يرى معظم أفراد العينة ونسبتهم (٢٪٤٤) 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 (٤٪٣٨) أنهم أحياناً ما يمارسون هذا الأسلوب .

كذلك يبين لنا الجدول (٦) أن استراتيجية المواجهة تتراوح متوسطات ممارسة 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 (٧٪٣٣) من أفراد العينة أنهم أحياناً ما يمارسون هذا الأسلوب بينما يرى (٤٪٢٤) 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 (٥٪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 (٧٪٥٤) 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 تجريب 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 (٤٥,٢٪) من أفراد العينة يمارسون هذا الأسلوب . كذلك أسلوب وضع لواائح تراعي 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 تهم 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 (٦) يتبيّن لنا أن استراتيجية التعاون قد تراوح متوسطات ممارسة عناصرها بين ١٠,٤,٧٩. 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 شكاوى كل طرف من الأطراف المختلفة ومحاولة ايجاد حل لها فقد بلغ متوسطها ٤,٦٤ أي أن معظم أفراد العينة ونسبتهم (٤٪٦٧) يمارسون هذا الأسلوب . ويتبّع لنا من الجدول السابق أن أسلوب ايجاد أهداف مشتركة لا تنجذب إلا بتعاون الأطراف المختلفة قد بلغ متوسط ممارستها ٤,٢٨ حيث يرى (٩٪٤١) من أفراد العينة أنهم يمارسون هذا الأسلوب .

ويبيّن لنا الجدول السابق أن أسلوب الأخلاص في البحث عن حلول للمشكلات التي تواجه كل طرف قد بلغ متوسط ممارستها ٤,٧٠ أي أن معظم أفراد العينة ونسبتهم (٣٪٧٣) يفضلون ممارسة هذا الأسلوب .

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

وللإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة ونصله :  
**«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 المتosteطات
١	التعاون	٢٦,٨٢٦	٤,٤٧١٠
٢	التفويق	٢٥,٧٦٧	٤,٢٩٤٥
٣	المسايرة (قبل 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 ٤,٢٩٤٥ ويفقد استخدام استراتيجية تفادي الخلاف واستراتيجية المواجهة حيث بلغ متوسط كل منها على التوالي ٢,٣٣٩ و ٢,٦٨٨ . أما استراتيجية المسايرة (قبل الخلاف) فهي استراتيجية وسطية حيث بلغ متوسطها ٣,٠٢٥ .

والملاجأة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة ونصل إلى :

**«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 ٨) فإنه لا يوجد خلاف بين أفراد العينة بحسب التخصص فيما يتعلق باستخدام استراتيجية تفادي الخلاف حيث بلغت قيمة  $F = 0,05 < 0,96$ .

وكذلك بالنسبة (لجدول ٨ ب) يظهر من تحليل التباين أنه لا يوجد هناك خلاف بين أفراد العينة بحسب التخصص فيما يتعلق باستخدام استراتيجية (تفادي الخلاف) حيث بلغت قيمة  $F = 1,05 < 1,54$ .

أما بالنسبة (لجدول ٨ ج) فيظهر من تحليل التباين أنه لا يوجد هناك خلاف بين أفراد العينة بحسب التخصص فيما يتعلق باستخدام استراتيجية المواجهة حيث بلغت قيمة  $F = 1,19 < 0,05$ .

### جدول رقم (٨)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية تفادي الخلاف بحسب التخصص

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

(٦٠)

### جدول رقم (٨ ب)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية المسيرة (قبل الخلاف) بحسب التخصص

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

### جدول رقم (٨ ج)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية المواجهة بحسب التخصص

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

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  $(0,05 < 0,51)$ .

(٦١)

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  $329 < 0,05$ .

### جدول رقم (٨ د)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية التوفيق بحسب التخصص

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

### جدول رقم (٨ هـ)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية التعاون بحسب التخصص

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

وللإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة ونصل إلى :

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

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

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 ٥٣٠ (< ٠,٠٥) .

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

أما بالنسبة (لجدول ٩ ج) فيظهر من تحليل التباين أنه لا يوجد هناك خلاف بين أفراد العينة بحسب مصدر الشهادة فيما يتعلق باستخدام استراتيجية المواجهة حيث بلغت قيمة F 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	.٥٣٠	,٥٩٠
داخل المجموعات	٨٣	١٦٧٩,٤٤٧٣	٢٠,٢٣٤٣	-	-
المجموع	٨٥	١٧٠٠,٨٨٩٩	-	-	-

(٦٣)

## جدول رقم (٩ ب)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية تقبل الخلاف بحسب مصدر شهادة الدكتوراه

الدالة	قيمة ف	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	المصدر
٠,٠٣٣	٣,٥٢٦	٢١,٢٨٤٣	٤٢,٥٦٨٧	٢	بين المجموعات
-	-	٦,٠٣٦٤	٥٠١,٠٢٢٣	٨٣	داخل المجموعات
-	-	-	٥٤٣,٥٩١٨	٨٥	المجموع

## جدول رقم (٩ ج)

يوضح تحليل التباين في استراتيجية المواجهة بحسب مصدر شهادة الدكتوراه

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

ومن (الجدول ٩ د) يظهر لنا من تحليل التباين أنه لا يوجد هنالك خلاف بين أفراد العينة بحسب مصدر الشهادة فيما يتعلق باستخدام استراتيجية التوفيق حيث بلغت قيمة ف ١,٨١٢ (< ٠,٠٥) .

وأما بالنسبة لتحليل التباين (الجدول ٩ هـ) فتبين أنه لا يوجد هنالك خلاف بين أفراد العينة بحسب مصدر شهادة الدكتوراه فيما يتعلق باستخدام استراتيجية التعاون حيث بلغت قيمة ف ٠,٩٧٠ (< ٠,٠٥) .

(٦٤)

جدول رقم (٩ د )

يوضح تحليل التباين في استراتيجية التوفيق بحسب مصدر شهادة الدكتوراه

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

جدول رقم (٩ ه )

يوضح تحليل التباين في استراتيجية التعاون بحسب مصدر شهادة الدكتوراه

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

## تصنيف الاستراتيجيات :

عندما لاحظ الباحث أن عناصر بعض الاستراتيجيات يندر استخدامه والبعض الآخر يكثر استخدامه رأى أنه لابد من تصنيف الاستراتيجيات باستخدام التحليل العاملی . فالتحليل العاملی 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 العاملی قبل التدوير ظهر من التحليل (جدول ١١٠) أن إثنا عشر عاملًا تفسر (٨٪٧٥,٨٪) نسبة من التغيير في الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الخلاف ويفسر العامل الأول (٩,١٪) بينما يفسر العامل الثاني (٧,١٪) ، ويفسر العامل الثالث (٨,٨٪) والعامل الرابع (٦,١٪) ، وكذلك العامل الخامس (٩,٥٪) ، كما يفسر العامل السادس (٥,٥٪)، العامل السابع (٥,٥٪)، والعامل التاسع (٤,١٪) ، والعاملان العاشر والحادي عشر يفسر كل واحد منها على حده (٤٪) ، ويفسر العامل الإثني عشر (٢,٣٪) من نسبة التغيير .

جدول رقم ( ١١٠ ) يوضح العوامل قبل التدوير

العامل	الجذور 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

(٦٦)

## تابع جدول رقم (١٠) يوضح العوامل قبل التدوير

العامل	الجذور 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 العاملی قبل التدویر (جدول ١٠ ب) اللاحق ظهر أن الاستراتيجيات الخمس وهي ( تقادی الخلاف ، وتقابل الخلاف ، المواجهة ، التوفيق ، التعاون ) يمكن أن نصنف تحت تسعة عوامل رئيسة تفسر منها العوامل الثلاثة الأولى (٤٪، ٣٣٪، ٢٪) وتفسر العوامل الباقية الأخرى (٦٤٪) وتفسر العوامل التسعة مجتمعة (٦٪) بمعنى أنه يمكن تصنیف مفردات الاستبانة تحت تسعة استراتيجيات رئيسة هي :

- ١ - استراتيجية المواجهة الايجابية أو التدخل التعاوني ويتميز صاحبها بأنه لا يتجاهل المشكلات ولا يتفاداها 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 ويتقادى المشكلات ويمكن تسميتها من باب المجاز باسم النزاهة البيروقراطية .
- ٣ - استراتيجية النزاهة الاجتماعية ويميل صاحبها إلى تقادى 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 المسيرة التعاونية : وفي هذه الاستراتيجية يشجع صاحبها تعدد وجهات النظر ولكنه لا يوفق بمعنى أنه لا يضع لائحة يراعي 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 بذلك بتشجيع علاقات المحبة والأخوة بين الأطراف  
ويتعاون مع الأطراف المختلفة بالوقوف إلى جانب كل طرف من الأطراف .
- ٧ - استراتيجية المسيرة 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  
أحياناً وفي بعض الأحيان لا يتعاون ولا يوفق بين وجهات النظر المختلفة .

(٦٩)

## جدول (أ) (ب)

## يوضح درجة التشبع بالعوامل قبل التدوير

العنصر	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس	العامل السابع	العامل الثامن	العامل التاسع	العامل العاشر	العامل الحادى عشر	العامل العاشر
١	تجاهل المشكلات التي تحدث بين المؤسسين	-٠٣١	-٠٤٢	-٠٣٦	-٠٣٧	-٠٣٦	-٠٣٧	-٠٣٦	-٠٣٦	-٠٣٦	-٠٣٦	-٠٣٤
٢	تقادي الانصات لشكاري الأطراف التي يبيها خلاف.	-٠٣٣	-٠٣٣	-٠٥٦	-٠٥٦	-٠٠١	-٠٠٠	-٠٠٢	-٠٠٤	-٠٠٤	-٠٠٤	-٠٠١
٣	تقادي الإطلاع على المشكلات الدارمة.	-٠٣٩	-٠٣٩	-٠٢٦	-٠٢٦	-٠١٣	-٠١٣	-٠٠١	-٠٠٣	-٠٠٣	-٠٠٣	-٠٠٢
٤	تقادي تكين علاقات مع أي طرف من الأطراف المختلفة	-٠٥٢	-٠٤٠	-٠١٦	-٠١٧	-٠١٤	-٠١١	-٠١٦	-٠١٦	-٠١٦	-٠١٦	-٠١٣
٥	تقادي العنصرية في الجانب المركبة لحل الخلاف.	-٠٣٦	-٠٣٦	-٠٤٧	-٠٤٧	-٠١	-٠٧	-٠٣١	-٠٣٦	-٠٣٦	-٠٣٦	-٠٣١
٦	تقاري مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا تتفق معهم في الرأي.	-٠٣٣	-٠٣٣	-٠٢١	-٠٢١	-٠٣	-٠٣	-٠٠٦	-٠٠٧	-٠٠٣	-٠٠٣	-٠٠٣
٧	التناضي عن من يتغاذز اللواشر.	-٠١٧	-٠١٧	-٠٣٧	-٠٣٧	-٠٣	-٠٣	-٠٣٧	-٠٣٧	-٠٣٧	-٠٣٧	-٠٣٥
٨	اعتبار كل وجهات النظر صحيحة ووجب الأخذ بها بعين الاعتبار	-٠١٩	-٠١٩	-٠٤٠	-٠٤٠	-٠١٩	-٠١٩	-٠٠٦	-٠٠٧	-٠٠٦	-٠٠٦	-٠٢٧
٩	تشجيع تعدد وجهات النظر المختلفة	-٠١٦	-٠١٦	-٠٣٣	-٠٣٣	-٠٣٢	-٠٣٢	-٠٣٢	-٠٣٢	-٠٣٢	-٠٣٢	-٠٣٥
١٠	مراجعة تعديل وجهات النظر المختلفة عند تحديد الجانب	-٠١٣	-٠١٣	-٠٣٧	-٠٣٧	-٠٣٤	-٠٣٤	-٠٢٧	-٠٢٧	-٠٢٧	-٠٢٧	-٠١٣
١١	الإعفاء من تطبيق المقويات في حالة تجاوزه للنظام.	-٠٢٥	-٠٢٥	-٠٣٤	-٠٣٤	-٠٣٢	-٠٣٢	-٠٢١	-٠٢١	-٠٢١	-٠٢١	-٠٢١
١٢	تطبيق المقويات في حالة تجاوزه للنظام	-٠١٦	-٠١٦	-٠١٣	-٠١٣	-٠٢١	-٠٢١	-٠٠٢	-٠٠٢	-٠٠٢	-٠٠٢	-٠١٧
١٣	تطبيق الائتلاف حرفيًا .	-٠١٦	-٠١٦	-٠٣١	-٠٣١	-٠١٥	-٠١٥	-٠٠٧	-٠٠٧	-٠٠٣	-٠٠٣	-٠١٦
١٤	مواجهة من يختلف معهم في الرأي	-٠١٦	-٠١٦	-٠٠٢	-٠٠٢	-٠٣٨	-٠٣٨	-٠٣٩	-٠٣٩	-٠٣٩	-٠٣٩	-٠٠٦

三

(一)  
卷之二

**يوضح درجة التشبع بالعوامل قبل التدوير**

ومن الجدول (١١) يتضح أن متغيرات الدراسة يمكن نسبتها إلى أحد عشر عاملًا يفسر العامل الأول منها (٢٠,٢٪) من نسبة العوامل التي يمكن أن تعزى إليها الدراسة، ويفسر العامل الثاني (١٨,٢٪) من نسبة العوامل المفسرة للدراسة ، وتفسر العوامل الستة الأولى (٧٣,٩٪) من نسبة العوامل المفسرة للدراسة .

جدول رقم (١١)  
يوضح العوامل بعد التدوير

العامل	الجذور 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 العاملی بعد التدویر اتضحت من الجدول السابق أن هناك عدّة استراتيچيات تفسر الثلاث الاستراتيچيات الأولى منها حسب التحليل العاملی للعوامل الثلاثة الأولى (١٥٪، ٢٪) وهذه الاستراتيچيات هي :

**١ - استراتيچية التعاون عن طريق تحقيق البنود التالية :**

- أ - الوقوف إلى جانب كل طرف من الأطراف المختلفة وعدم التحيز .
- ب - الاستماع إلى شكاوى كل طرف من الأطراف المختلفة ومحاولة إيجاد حل لها .
- ج - الأخلاص في البحث عن حلول للمشكلات التي تواجه كل طرف .
- د - تشجيع صفة التعاون بين الأطراف المختلفة .

**٢ - استراتيچية تفادي معرفة المشكلات وتمثلها المفردات الأربع الأولى وهي:**

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

**٣ - استراتيچية التوفيق وتمثيلها 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 تهم كل فئة .

يلى الاستراتيچيات الثلاث السابقة عدّة استراتيچيات ثانوية وتفسر (٨٪، ٤٩٪) وهي :

**٤ - استراتيچية تفادي الانتماء عن طريق :**

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

٥ - استراتيجية المسيرة 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 تهم كل فدفة .
- ب - تشجيع علاقات المحبة والأخوة بين الأطراف المختلفة .

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

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 التقرير عن طريق الآتي :

- أ - محاولة تقرير 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 ثلاثة أنواع مختلفة من التجاوب مع الخلاف في إدارة المدارس وهي تفادي الخلاف ، وغض 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 ١٠،٤ في معظم المفردات الخاصة باستراتيجية التعاون ، يلي ذلك استخدام استراتيجية التوفيق حيث كان أقل متوسط في فقرات هذه الاستراتيجية ٢،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 المديرين 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 الأكademie فقد أكدت الدراسة أنه لا يوجد بينهم اختلاف بحسب التخصص .

ومما يتضح لنا من استخدام نتائج التحليل العاملی 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 العاملی

أن الاستراتيجيات يمكن أن تصنف تحت تسع استراتيجيات هي :

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

أما نتائج التحليل العاملی بعد التدویر فقد أظهرت الدراسة أن الاستراتيجيات المستخدمة هي استراتيجية التعاون وتفادي المشكلات ، واستراتيجية التوفيق ، يليها استراتيجية تفادي الانتقام ، 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 الثقافة 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٪) ثم تأتي استراتيجية التوفيق في المرحلة الثانية حيث بلغ متوسط الأفراد الذين يستخدمونها (٤٩٪).

ويقل استخدام استراتيجية تفادي الخلاف والمواجهة حيث بلغ متوسط كل منهما على التوالي (٢٣٪ و ٦٨٪).

وتعتبر استراتيجية تقبل الخلاف استراتيجية وسطية حيث بلغ متوسطها (٥٢٪). (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، ٨، ج، ٨، د، ٨، ه).

وتبين من نتائج الدراسة من خلال تحليل التباين أنه لا يوجد خلاف بين أفراد العينة بحسب مصدر الشهادة فيما يتعلق باستخدام الاستراتيجيات الأربع وهي (تفادي الخلاف ، تقبل الخلاف ، المواجهة ، التوفيق ، التعاون). (انظر الجداول رقم ١٩ ، ٢٠ ، ب ، ٩ ج ، ٩ د ، ٩ ه)

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 المسيرة التعاونية .
- ٦- استراتيجية المواجهة التعاونية .
- ٧- استراتيجية المسيرة غير التعاونية .
- ٨- استراتيجية عدم المواجهة التعاونية .
- ٩- استراتيجية عدم الثبات على مبدأ .

ومن خلال تحليل النتائج للجدول (١٠) بعد التدوير ظهر أن متغيرات الدراسة يمكن نسبتها إلى أحد عشر عاملًا يفسر العامل الأول منها ٢٠٪ من نسبة العوامل ويفسر العامل الثاني ١٨.٢ ويفسر الأولى منها ٦٦.٧.

وبعد استخدام التحليل العاملی بعد التدویر اتضحت أنّ هناك عدة استراتیجیات تفسر الثالث الأولى منها حسب التحليل العاملی للعوامل الثلاثة الأولى ٥١٪ و هذه الاستراتیجیات هي : استراتیجیة التعاون واستراتیجیة تفادي معرفة المشكلات واستراتیجیة التوفيق .

ويلي الاستراتیجیات الثالث السابقة عدة استراتیجیات ثانوية و تفسر ٤٩٪ وهي :

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

## النوصيات والمقترنات

- ١- يوصي الباحث بضرورة اهتمام المديرين الأكاديميين بجامعة أم القرى وبقية الجامعات بالملكة بدراسة أساليب إدارة الخلافات التي تنشأ داخل محظوظ 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 ووكلاءها 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 بالملكة لمناقشة القضايا المتعلقة بالخلاف وإدارته وطرق حلها 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 ضوئها 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:

- اثناسيوس ، زكريا ذكي وعبدالجبار توفيق البياتي : (١٩٧٧) ، المدخل إلى التحليل العامل ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، الطبعة الأولى .
- الحنيطي ، محمد : (١٩٩٣) ، «الصراع التنظيمي» أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة ، الجامعة الأردنية ، عمان (الأردن) ، الطبعة الأولى .
- السيد ، فؤاد البهبي : (١٩٨٦م) ، علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري ، دار المعارف ، الطبعة الخامسة .
- الطجم ، عبدالله بن عبدالغنى وطلق بن عوض الله السواط : (١٤١٥هـ) ، السلوك التنظيمي : المفاهيم - النظريات - التطبيقات ، دار النوازع للنشر والتوزيع ، جدة الطبعة الأولى .
- القربوني ، محمد قاسم : (١٩٩٣م) ، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، دار المستقبل ، عمان (الأردن) ، الطبعة الثانية .
- مارك جي والاس ، سيزلاقي اندرودي : (١٩٩١م) (ترجمة : جعفر أبو القاسم أحمد) ، السلوك التنظيمي والأداء ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، الطبعة الأولى .
- مغربي ، كامل محمد : (١٩٩٣م) ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، عمان (الأردن) ، الطبعة الأولى .

### ثالثاً : الدوريات :

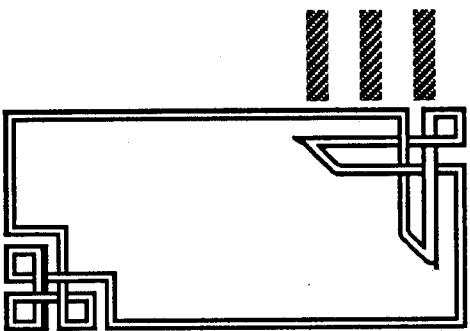
- ٨ عسکر، سمير أحمد: (١٩٨٣م)، دور الصراع في الإدارة ، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان (الأردن) ، المجلد السابع العدد الرابع .
- ٩ الديب ، محدث محمد : (١٩٨٧م)، جوانب الصراع التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الحادي عشر العدد الثالث .
- ١٠ حسن ، فالح محمد : (١٩٨٤م) ، 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, Eanglewood 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, Orgnizations N. Y. John Williey 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.



الحلقة

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالى  
جامعة أم القرى - كلية التربية  
الإدارية التربية والتخسيط

## سعادة الدكتور الفاضل / الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

يسعدني أن تكون أحد المشاركين للإسهام في الدراسة التي أعدها بعنوان :  
(استراتيجية إدارة الخلافات المتباينة 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 مارستها أو تمارسها حالياً .

**ثانياً** : **البيانات الأساسية** ، وتحتوي على عدد من الاستراتيجيات .

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

شكراً لتعاونكم .. وتقبلوا تحياتي ،،

### ملاحظة :

أمل من سعادتكم التكرم باسترجاع الاستبيان خلال أسبوع من تاريخ استلامها .

### الباحث

عمر احمد عمر باشميل

**أولاً : البيانات الأولية :**

ضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسبك :

**١ - المؤهل العلمي :**

دكتوراه فلسفة Ph.D.

دكتوراه تطبيقية Ed.D.

**٢ - مصدرو الشهادة :**

جامعة سعودية

جامعة عربية

جامعة أوربية

جامعة امريكية

**٣ - نوع التخصص :**

شريعة

التربية

لغة وأدب

علوم تطبيقية

إدارة واقتصاد

هندسة

طب

**٤ - الأعمال الإدارية التي مارستها أو تمارسها حالياً :****المدة****العمل** (١) (٢) (٣) (٤) (٥)

(٨٨)

## ثانياً: البيانات الأساسية :

إلى أي درجة تتبع الاستراتيجيات التالية مع مرؤسيك من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس؟

الاستراتيجية	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
تفادي الخلاف	<p>١ - تجاهل المشكلات التي تحدث بين المرؤسين .</p> <p>٢ - تفادي الانصات لشكاوى الأطراف التي بينها خلاف .</p> <p>٣ - تفادي الاطلاع على المشكلات الحادة .</p> <p>٤ - تفادي تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المختلفة .</p> <p>٥ - تفادي العضوية في اللجان الموكلة لحل الخلاف .</p> <p>٦ - تفادي مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا تتفق معهم في الرأي.</p>					
المسيرة	<p>١- التغاضي عن من يتجاوز الوائع (قبل الخلاف)</p> <p>٢- اعتبار كل وجهات النظر صحيحة و يجب الأخذ بها بعين الاعتبار.</p> <p>٣- تشجيع تعدد وجهات النظر المختلفة .</p>					

الاستراتيجية	العبارة	دائمًا	غالبًا	أحياناً	نادرًا	أبداً
المواجهة	<p>٤ - مراعاة تمثيل وجهات النظر المختلفة عند تحديد اللجان .</p> <p>٥ - الاعفاء من تطبيق العقوبات في حالة تجاوز النظام .</p>					
التفويق	<p>١- تطبيق العقوبات في حالة الإختلاف</p> <p>٢ - تطبيق اللوائح حرفياً .</p> <p>٣- مواجهة من يختلف معهم الرأي بالتهديد .</p> <p>٤ - تحديد موقفك من كل الأطراف المختلفة .</p> <p>٥- التحiz مع فئة ضد الفئة الأخرى</p>					
	<p>١- محاولة تقارب وجهات النظر المختلفة .</p> <p>٢ - مطالبة كل طرف من الأطراف المختلفة بتقديم بعض التنازلات .</p> <p>٣ - مساعدة كل طرف من الأطراف المختلفة على تحقيق رغباته في حدود الإمكانيات .</p> <p>٤ - وضع لوائح تراعي فيه مصالح الأطراف المختلفة .</p>					

(٩٠)

الاستراتيجية	العبارة	دائمًا	غالباً	أحياناً	نادرًاً	أبداً
	<p>٥ - التأكيد على الأهداف العامة وليس الأهداف الخاصة التي تهم كل فئة .</p> <p>٦ - تشجيع علاقات المحبة والأخوة بين الأطراف المختلفة .</p>					
التعاون	<p>١ - التعاون مع كل طرف من الأطراف المختلفة لتحقيق مصالحه .</p> <p>٢ - الوقوف إلى جانب كل طرف من الأطراف المختلفة وعدم التحيز .</p> <p>٣ - الاستماع إلى شكاوى كل طرف من الأطراف المختلفة ومحاولة ايجاد حل لها .</p> <p>٤ - ايجاد أهداف مشتركة لا تنجذب إلا بتعاون الأطراف المختلفة .</p> <p>٥ - الاخلاص في البحث عن حلول المشكلات التي تواجه كل طرف .</p> <p>٦ - تشجيع صفة التعاون بين الأطراف المختلفة .</p>					

## 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



الرقم : ٩٢٢  
التاريخ : ١٦/١٢/١٤٥٠  
المشروعات : لفاف

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
**جامعة أم القرى**

سعادة وكيل الجامعه للدراسات العليا والبحث العلمي  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....  
الموقر وبعد

يسرنى افادة سعادتكم بأن الطالب / عمر احمد عمر باشميل ، احد طلاب الدراسات العليا  
لمرحلة الماجستير بقسم الاداره التربويه والتخطيط ويقوم حاليا بتطبيق الاستبيان المتعلق  
بدراسته ، وحيث ان المذكور يرغب فى توزيع الاستبيان المرفق على اصحاب السعاده عمدا  
الكليات بالجامعه ووكالاتها وروءاء الاقسام .  
لذا آمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع واتخاذ ماترونوه نحو تسهيل مهمته .

وتقبلوا سعادتكم منا خالص التحيات والتقدير ،،،،،،

## عميد كلية التربية بمكة المكرمة

د / عبد العزيز بن عبد الله خياط

ساده تعبیر علیه همراه  
دعا نخواهد بود زیرا  
اذا کانه هر روز مقره هم  
نمایم از این مترف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي

## جامعة أم القرى

الرقم :

التاريخ : ٢٠٠٦/١٢/٢٥

المشفوعات :

٢٢٦١٤

لـ

٢٠٠٦/١٢/٢٥ م. د. رشيد حسـن (أـبراهـيم) مـوقـعـ

مـوقـعـهـ بـيـدـهـ

٢٠٠٦/١٢/٢٥ مـوقـعـهـ

مـوقـعـهـ

٢٠٠٦/١٢/٢٥ مـوقـعـهـ

٢٠٠٦/١٢/٢٥

سعادة عميد المكتبات

١١١

وبعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

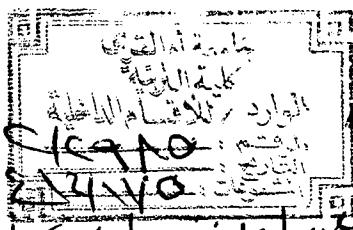
يسري افادتكم بأن الطالب / عمر بن احمد عمر باشميل ، احد طلاب الدراسات العليا  
لمرحلة الماجستير بقسم الاداره التربويه والتخطيط ويقوم حاليا بتطبيق الاستبيانه المتعلقة  
بدراسته ويرغب في توزيع الاستبيان على اصحاب السعاده عمداء الكليات بالجامعة ووكالاته  
وروؤساء الاقسام .

لذا آمل من سعادتكم التكرم بالتعاون معه وتسهيل مهمته في تطبيق الاستبيان الخاص  
بذلك ،،، شاكرين لكم كريم تعاونكم معنا .

وتقبلوا منا خالص التحيات والتقدير ،،،،،

عميد كلية التربية بمكة المكرمه

د/ عبدالعزيز بن عبدالله خياط



٢٠٠٦/١٢/٢٥ مـوقـعـهـ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

فتعـديـ إـلـيـكـمـ الـاسـبـيـانـ المرـحـومـ بـعـدـ جـاهـةـ عـلـيـهـ اـرـجوـ

أـنـ يـكونـ فـيـ ذـلـكـ مـاـ يـضـرـ بـهـ بـاحـثـ

دـرـاسـاتـهـ . وـلـكـمـ حـيـاتـ طـيـبـةـ

Umm AL - Qura University

Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715

Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah

Telex 540026 Jammka SJ

Faxemely 5564560

Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى

مكة المكرمة ص. ب : ٧١٥

برقـيـاـ : جـامـعـةـ أمـ القرـىـ مـكـةـ

تـلـكـسـ عـرـبـيـ ٥٤٠٠٤١ مـ. كـ جـامـعـةـ

فاـكـسـمـيـلـيـ ٥٥٦٤٥٦٠

تـلـيـفـونـ ٥٥٧٤٦٤٤ - ٠٢ (١٠ خطوط)