

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس

إعداد

أ/ رحمة بنت سعيد بن حمد البراشدية

جامعة السلطان قابوس

د/ياسر فتحي الهنداوي المهدي

جامعة السلطان قابوس

د/ أنفال بنت ناصر الوهيبية

جامعة السلطان قابوس

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس

أ/ رحمة بنت سعيد بن حمد البراشدية ود/ياسر فتحي الهنداوي المهدي
ود/ أنفال بنت ناصر الوهيبية*

المستخلص:

هَدَفَت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصِّراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس، والتَّوصُّل إلى مقترحات لتعزيز ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصِّراع. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة؛ استخدمت الباحثة استبانة مقياس استراتيجيات إدارة الصِّراع التنظيمي ROCI-II، المُكوَّنة من ٢٨ فقرة، مُوزَّعةً على خمس استراتيجيات، وبلغت عِيَّنة الدراسة ٢٠٠ عضو هيئة تدريس، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: إن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصِّراع التنظيمي للأبعاد ككل؛ جاء بمستوى ممارسة متوسطة، وجاءت نتائجها متسلسلة تنازلياً على النحو التالي: أعلاها استراتيجية المُساوَمَة، تليها التَّجَنُّب، ثم النَّعَاوُن أو التَّكامل، تليها الهيمنة (السيطرة)، وختاماً الاسترضاء (الاستيعاب). وخُصِّصَت الدراسة بعدد من التوصيات؛ أبرزها: ضرورة تنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام في القيادة وفنون التعامل مع الآخر، والذكاء العاطفي، واستراتيجيات إدارة الصراع.

* أ/ رحمة بنت سعيد بن حمد البراشدية ود/ياسر فتحي الهنداوي المهدي ود/ أنفال بنت ناصر الوهيبية:
جامعة السلطان قابوس.

**Strategies of Managing Organizational Conflict
and their Relationship to some Demographic Variables
from the perspectives of the Faculty Members
at Sultan Qaboos University**

ABSTRACT

The aim of this study was to determine the degree of practicing strategies of managing organizational conflict by the department heads from the perspectives of the faculty members at Sultan Qaboos University, and come up with proposals to enhance the practice of conflict management strategies by department heads. To achieve the objectives of this study; the researcher used the questionnaire of the Organizational Conflict Management Strategies Scale ROCI-II, consisting of 28 items, divided into five strategies, and the sample of the study was 200 faculty members, chosen as per the method available from the study population consisting of 908 members, and the results of the study indicated:

The degree to which academic department heads practice organizational conflict management strategies for the dimensions as a whole came with a moderate level of practice. The results came in descending sequential, as follows: the highest was a compromising strategy, followed by avoidance, then integration, followed by dominating, and finally obliging. The study concluded with a number of recommendations, most notably; the need to organize training courses for department heads in leadership, the strategies of dealing with others, emotional intelligence, and conflict management strategies.

يعيش الأفراد في المجتمعات حالة مستمرة من التفاعلات والمقارنات والعلاقات التي تحدث بينهم؛ الأمر الذي ينتج عنه أشكالٌ متنوعة من الصراع الإنساني، ويبرز ذلك الصراع بشكل أكبر عندما يتفاوت الأفراد في القدرات والميول والاستعدادات والمعتقدات، وفي الاحتياجات والتطلّعات، وفي الظروف الشخصية والاجتماعية والبيئية التي يتعاملون في إطارها؛ لذا لا يمكن أن نتصوّر أن تتم التفاعلات بينهم في بيئة يسودها الوفاق دائماً، بل إن ظهور الصراع يُعدُّ حقيقة واقعة.

وبشكل خاص، تُمثّل منظّمات العمل بتعدّد أنواعها بيئاتٍ خصبةً لظهور ما يُسمّى بـ "الصراع التنظيمي"، في ظل وجود مصالح وأهداف مشتركة، وأخرى متباينة؛ للأفراد العاملين في تلك المنظّمات باختلاف مستوياتها التنظيمية، وفي ظل وجود توافُق واختلاف بين أهداف وقيم وتطلّعات العاملين من جانب، وأهداف وقيم المنظّمة ذاتها من جانب آخر، فضلاً عن الاتكاليّة في إنجاز بعض الأعمال، وقلة توفّر الحوافز المادية، وغموض المسؤوليات وتداخلها، وقد يعاني الفرد صراعاً نتيجةً لعلاقاته مع الآخرين، أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها (الشدي، ٢٠١٠).

ولهذا، فالصراع ظاهرة لا تخلو منها أي منظّمة من المنظّمات الاجتماعية، فهي تحدث بداخلها في أشكال متعدّدة كردّ فعلٍ لهذه التفاعلات، فقد يحدث الصراع وفقاً لأنواع الأطراف المتصارعة، أو وفقاً لمرحلة الصراع، أو وفقاً لنتائجه؛ حيث إن الصراع سلاحٌ ذو حدين، إمّا أن يؤثّر إيجاباً أو سلباً، فقد يؤدي إلى نتائج هدامة تقود إلى الشعور بالهزيمة، والمشاحنة، والمشاعر السلبية، وسوء الفهم، وضعف التواصّل، وعلاقات عمل غير سويّة وغير صحية؛ وفي المقابل قد يُنمّي قدرات الأفراد ودافعيتهم للإنجاز، وزيادة المنافسة البنّاءة، وتحسين القواعد الأساسية للتعامل داخل المنظّمة، وهذا يعتمد على الإداري والقيادي الناجح (الحيت، عبد العال، ٢٠١٧).

إن التعامل السليم مع الصراع التنظيمي يتطلب إدارته وقيادته بشكل فاعل داخل المنظّمة، بهدف توظيف كافة الجهود والطاقات والإمكانات والإبداعات؛ لضمان تجاوز التأثيرات السلبية لذلك الصراع، ثم تحقيق أهداف العمل بشكل فاعل (العويري، ٢٠١٣)، فهناك تأكيد أن جوهر إدارة الصراع التنظيمي هو قبوله حقيقةً حتميّةً، وعدم الخوف منه؛ بل اعتباره ظاهرة إيجابية يمكن الاستفادة منها، وتمكن إدارته ليكون وسيلة للإبداع أو الابتكار، ويمكن أن يكون سبباً أساسياً للهدم وإخراج المنظّمة عن أهدافها الفعلية (الصيد، ٢٠١٤)، وفي هذا الإطار ينظر روبنس (Robbins, 2001, 44) لإدارة الصراع التنظيمي على أنها "التدخّل الهادف لحفّز وتشجيع الصراع المفيد، أو التدخّل لمنع وحلّ الصراع المُدمّر".

تؤكد الأدبيات إمكانية إدارة الصراع من خلال جملة من الاستراتيجيات والأبعاد؛ منها ما أكده رحيم (Rahim)، التالية: استراتيجية الهيمنة (السيطرة)، والمساومة (التوسط)، والاسترضاء (الاستيعاب)، والتعاون أو التكامل، والتجنب؛ وتمثل استراتيجية الهيمنة (السيطرة) اهتماماً عالياً بالنفس، واهتماماً منخفضاً بالآخرين، وتكون مناسبة لتنفيذ السياسات التي ترسمها الإدارة العليا؛ في حين تتحقق إدارة الصراع عبر المساومة من خلال استخدام مبدأ الأخذ والعطاء بين أطراف الصراع، وهذه الاستراتيجية ملائمة عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة وملترمة بأهداف مشتركة. بينما تمثل استراتيجية التعاون أو التكامل؛ التعاون المشترك بين أطراف الصراع، والانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات، وهي جيدة عندما يكون الموضوع جوهرياً، ويؤاد التخلص من المشاعر السلبية، ومن جانب آخر؛ هناك التضحية لأجل إرضاء الطرف الآخر باستخدام استراتيجية الاسترضاء، وهي مناسبة عندما يعتقد أحد الأطراف أن الحفاظ على الصراع أمر مهم، وقد يلجأ الأفراد إلى التجنب لإدارة الصراعات؛ عندما تكون القضايا تافهة وغير مهمة (Rahim,2002).

في سياق ما سبق، تُعد الجامعات أحد النظم التعليمية التي من المهم أن يكون لقياداتها دور فاعل في إدارة الصراعات التنظيمية الداخلية؛ إذ يناط بهذه الجامعات أدوار مهمة في إعداد الشباب باعتبارهم العنصر الأهم الذي يعول عليه بناء المجتمع في شتى قطاعات التنمية المختلفة، فتأثير الصراع التنظيمي في الجامعات لن يطلها وحدها فقط؛ بل سينعكس على جودة مخرجاتها من الطلبة والطالبات. إن إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات ليس أمراً اختيارياً بل بات حتمياً، فإن كانت تلك الجامعات بكلياتها وأقسامها وقياداتها المختلفة ذات تنظيم موجه واضح نحو تحقيق أهداف محددة؛ إلا أنها لا بد أن تصطدم بالتغيير في ظل تغير الظروف الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية محلياً وعالمياً، ولا تستطيع إيقاف الصراعات؛ ما يتطلب من أفراد المستوى الإداري في الكليات والأقسام العمل على إدارة الصراع التنظيمي، والتعامل معه بشكل فاعل (الشهوان، ٢٠١٩).

ونظراً لطبيعة المهام الوظيفية لرئيس القسم الأكاديمي الجامعي، وعمله في المستوى التنظيمي الأكثر قرباً من ممارسات التعليم الجامعي، ومن أعضاء هيئة التدريس، ومسؤوليته (باعتباره حلقة وصل) في نقل وجهات النظر والأفكار والقرارات والمقترحات بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس في القسم، وبحكم طبيعة عمله التي تجمع بين الجوانب الإدارية والأكاديمية والقيادية في الوقت ذاته؛ فإنه أصبح يتحمل مسؤولية مهمة في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى القسم القائم عليه في الجامعة (المليان، ٢٠١٦)، في إطار أبعاد الصراع؛ من خلال المنافسة، والوسطية، والاسترضاء، والتعاون، والتجنب.

وقد أشار ستانلي وألجبرت (Stanley&Algert, 2007) إلى أن رؤساء الأقسام في الجامعة يواجهون صراعاً مع المرؤوسين والمسؤولين؛ بسبب اختلاف الأدوار والمسؤوليات الملزمة للمنصب، وتشمل الواجبات الأكاديمية: التدريس، تقديم المشورة، تسهيل البحث، الواجبات الإدارية: إدارة الميزانية، إدارة أعضاء هيئة التدريس، الموظفين وحفظ السجلات، الواجبات القيادية؛ منها: دعم وتحفيز وتطوير أعضاء هيئة التدريس.

وأشارت نتائج دراسة تشانج وتسينج (Chang & Tseng, 2009) إلى أن أكبر ضغط يشعر به رؤساء الأقسام هو ضغط الصراع الداخلي الناتج عن الإصلاحات المستمرة التي تحدث في نظام التعليم، فضلاً عن أنهم يشغلون مناصب إدارية متعددة، إلى جانب مسؤوليات التدريس.

في ضوء ذلك، تأتي أهمية امتلاك رؤساء الأقسام بالجامعات للقدرات والمهارات اللازمة؛ لتشخيص نوع الصراع الذي تتعامل معه، وتعرّف أسبابه، ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارته بشكل إيجابي لحلّ وقضّ هذا الصراع، ولقد تطرقت العديد من الدراسات الإقليمية للاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراعات في الجامعات؛ منها: دراسة درادكه (٢٠١١) التي أكّدت حتمية الصراع في الجامعات، ووضحت الاستراتيجيات المختلفة التي تتناسب مع طبيعة الصراع وأسبابه؛ حيث غطت الدراسة خمس استراتيجيات هي: المشاركة، الإيجار، التجنب، التسوية، المواجهة. ودراسة أبو النور (٢٠١٤) التي وضحت أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأساليب هي: التعاون، التسوية، التنازل، التجنب، الإيجار. ودراسة بني حمد (٢٠١٦) التي أوضحت الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع وأثرها في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتوصلت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي دالّ إحصائياً بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في جامعة اليرموك. وغيرها من الدراسات؛ كما سيتم تناولها في الدراسات السابقة.

في إطار ما سبق، جاءت الدراسة الحالية لتبحث في درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة السلطان قابوس؛ حيث تُعدّ جامعة السلطان قابوس إحدى المؤسسات التربوية المهمة التي يُعول عليها المجتمع العماني في تأهيل وإعداد الكفاءات البشرية وفق مناهج علمية؛ بما يتوافق ومتطلبات النمو، والتطوير الاقتصادي، والاجتماعي للمجتمع. ومن المهام الوظيفية لرؤساء الأقسام في جامعة السلطان قابوس؛ هي: الإشراف على سير العمل واقتراح سبل تطويره والإشراف على توزيع الساعات الدراسية لأعضاء هيئة التدريس بالتشاور مع مجلس القسم، وإبداء الرأي في الشؤون الوظيفية

لأعضاء الهيئة التدريسية ومعاونيهم وسائر الموظفين، وإعداد التقرير السنوي عن سير العمل ورفعِهِ إلى العميد، وغيرها من المهام (جامعة السلطان قابوس، ٢٠٠٩).

مشكلة الدراسة:

يُعَدُّ الصراع التنظيمي أحدَ أهمِّ المُعَوِّقات في سير العمل في المنظَّمات الحديثة، وتستهلك عملية التعامل معه وإدارته؛ الجهدَ والوقتَ الكبيرين من القيادات والمسؤولين في تلك المنظَّمات، بدلاً من استثمار هذا الوقت في أنشطة مُنتِجة وداعمة بقوة؛ لتحقيق الأهداف بفاعلية (المريخي، ٢٠١٩). يأتي ذلك في ظل عوامل كثيرة تُثبِّرُ ذلك الصراع، وتجعله أمراً حتمياً، فقد تكون بعض تلك العوامل تحت سيطرة قيادات المنظَّمات كأساليب العمل وسياساته؛ غير أن جزءاً منها مصدره ظروف خارجية يصعُبُ التَّحكُّمُ فيها؛ منها: العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والمستجدَّات العالمية، والعلاقات البشرية المعقَّدة، فالنجاح المطلوب في المنظَّمات، واستمرار التطوير؛ يتطلَّبُ منها عدم تجاهل هذا الصراع بل إدارته بأساليب عملية فاعلة؛ تُقلِّلُ آثاره السلبية، وتُعزِّزُ الإنتاجية في العمل.

فقد أشارت نتائج دراسة آل سليم (٢٠١٤) مثلاً؛ أن أعضاء هيئة التدريس غير راضين عن إجراءات الجامعة تجاه الترقيات العلمية، وهم يعانون من العبء التدريسي الزائد، خاصةً أعضاء هيئة التدريس الأصغر سناً؛ حيث تتجاوز ساعات التدريس لديهم ١٢ ساعة، كما أكَّدت نتائج دراسة القمشوعية (٢٠١٤) أن رغبة أعضاء هيئة التدريس بالاستمرار في العمل بجامعة السلطان قابوس دون المستوى، لعدد من الأسباب؛ منها: عدم وضوح نظام الترقية الأكاديمي، وضعف الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وشعورهم بضغط العمل، وقلة الحوافز المادية والمعنوية. وجميع ذلك من شأنه أن يُحقِّرَ الصراع لدى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة.

وأشارت نتائج دراسة القنوبي (٢٠١٧) إلى وجود صراعات في المؤسسات المعلوماتية في الجامعات العُمانية في سلطنة عُمان، وقد كان أكثر من نصف مجتمع الدراسة من جامعة السلطان قابوس؛ حيث كشفت الدراسة أن أسباب الصراعات ترجع إلى اختلاف القيم بين العاملين، فكلُّ يحاول فرض رأيه، وأن هناك صراعات تحدث بين العاملين بشأن المزايا التحفيزية والعلاوات والترشيح للدورات التدريبية، كما أن هناك صراعاً بسبب تداخل المسؤوليات والمهام، وغموض الأدوار لدى رؤساء الأقسام والعاملين، وتداخل التخصصات.

وبيَّنت دراسة الوهبي (٢٠١٧) في نتائج المقابلات مع بعض القيادات النسائية البارزة في جامعة السلطان قابوس؛ أن أبرز الصراعات التي تعترضهنَّ هي أن بعض الأكاديميين يفضلون العمل في لجان يكون فيها القادة رجالاً، كما أن البيئة الأكاديمية لا تدعم النساء دوماً؛

فالمسؤوليات المناطة بهنَّ هي المسؤوليات نفسها لزملائهنَّ الرجال، دون المراعاة للمسؤوليات الأخرى التي تعترضهنَّ بكونهنَّ أمهات وزوجات.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات بشأن موضوع إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي عالمياً وإقليمياً؛ إلا أن في السلطنة تقلُّ الدراسات المهتمَّة بإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي - على حدِّ علم الباحثة - حيث أُجريت بعض الدراسات بشأن إدارة الصراع التنظيمي في إطار المؤسسات التعليمية (المدرسة)؛ بينما في التعليم العالي لم تجد الباحثة غير دراسة واحدة وهي: دراسة القنوبي (٢٠١٧)؛ التي تناولت إدارة الصراعات في مؤسسات المعلومات بالجامعات العُمانية.

لذا، تأتي هذه الدراسة لِسَدِّ الثغرة المعرفية والعلمية في هذا الجانب؛ من خلال التَّعرُّف إلى واقع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، عبر الإجابة عن الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

- ١- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٢- ما مقترحات تعزيز ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس؟

أهداف الدراسة:

- ١- تَعَرُّف واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٢- التوصل إلى مقترحات لتعزيز ممارسات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في التالي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، فالصراع التنظيمي قد يؤدي إلى آثار إيجابية؛ تُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.
- يُرجى أن تُثري نتائج هذه الدراسة المكتبات العُمانية والعربية بأبحاث من هذا النوع؛ لما لها من أهمية في الجانب الإداري، كذلك قد تُسهم نتائجها في تزويد رؤساء الأقسام لعملية التقويم الذاتي لسلوكهم الإداري في إدارة الصراعات.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة الحالية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، طبقاً لأنموذج رحيم (Rahim, 1983)، المكون من خمس استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي؛ هي: الهيمنة (السيطرة)، والمساومة (التوسط)، والاسترضاء، والتعاون أو التكامل، والتجانب؛ حيث يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعاً وانتشاراً في الأدبيات؛ كما جاء في دراسات كُلاً من: سالم (٢٠١٣)، والعظمت ومحاسنة (٢٠١٩)، (Corn (2013)، Gillilan (2016).
- **الحدود المكانية:** شملت الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة السلطان قابوس تسع كليات هي: كلية العلوم الزراعية والبحرية، والآداب والعلوم الاجتماعية، والاقتصاد والعلوم السياسية، والتربية، والهندسة، والحقوق، والطب والعلوم الصحية، والعلوم، والترخيص.
- **الحدود الزمنية:** طُبِّقَت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.
- **الحدود البشرية:** تم جمع البيانات الميدانية؛ من خلال عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة السلطان قابوس، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٢٠٠ عضو من أعضاء هيئة التدريس.

مصطلحات الدراسة:

- **الصراع التنظيمي Organizational Conflict:** "عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف والتناحر؛ بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمات" (عبد الباقي، ٢٠٠٤، ص ٢٢). ويُعرَّف في معجم علم النفس التربوي أنه "حالة ناتجة من تصادم قوتين، أو إرادتين، أو شعورين متباينين ومتناقضين" (المراق وآخرون، ١٩٩٠).
- التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي:** تفاعل ينشأ بين أفراد الجامعة، أو أقسامها الأكاديمية، أو رؤساء أقسامها، أو المرؤوسين (أعضاء هيئة التدريس)؛ نتيجة لتعارض الأهداف والمصالح والغايات، التي يسعى إلى تحقيقها كُلاً طرف من أطراف الصراع.
- **إدارة الصراع التنظيمي Management of Organizational Conflict** هي "التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد، أو التدخل لمنع وحلّ الصراع المُدمر" (Robbins, 2001, P. 44). وعَرَّفَهُ شلابي (٢٠١٩) أنه "العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم؛ بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده، وتحديد مستوياته".

التعريف الإجرائي لإدارة الصراع التنظيمي: ممارسات إدارية يجب أن يفعلها رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة السلطان قابوس، لِحَفْزِ الصراع الإيجابي، والحدّ من آثار الصراع السلبي؛ من خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارته من بين الاستراتيجيات الخمس المتمثلة في: الهيمنة (السيطرة)، والمساومة (التوسط)، والاسترضاء (الاستيعاب)، والتعاون أو التكامل، والتجنّب؛ والاستفادة منه.

- **رئيس القسم الأكاديمي** Head of the Academic Department: التّعريف الإجرائي له هو الشخص المعيّن رسمياً من قبل رئاسة الجامعة؛ ليكون المسؤول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية، إلى جانب كونه عضو هيئة تدريس يقوم بالتدريس في كلية من كليات جامعة السلطان قابوس.

- **استراتيجية Strategy:** "قُنْ استخدام الإمكانيات والوسائل بطريقة مُتّلى لتحقيق الأهداف المرجوة على أفضل وجه ممكن؛ بمعنى: إنها طرائق معيّنة لمعالجة مشكلة، أو مباشرة مهمة ما، أو أساليب عملية لتحقيق هدف معيّن" (شحاته، النجار، ٢٠٠٣، ص ٣٩).

- **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي**

Organizational Conflict Management Strategies

التعريف الإجرائي لها: الطرائق المناسبة والفعّالة لدى رؤساء الأقسام في جامعة السلطان قابوس؛ لحلّ واحتواء وإدارة الصراعات التنظيمية في المواقف المختلفة في الجامعة، وهي في الدراسة الحالية: التعاون أو التكامل، والهيمنة (السيطرة)، والمساومة، والتجنّب، والاسترضاء.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول- الصراع التنظيمي - مفاهيم أساسية:

يعيش الإنسان في حياته حالات صراع مختلفة بين الخير والشر، وبين النجاح والفشل، وبين طموحه وإرادته، وبين خلجات نفسه الكامنة وأفعاله الظاهرة؛ وهكذا فإن الصراع عملية مستمرة طيلة الحياة.

ويُعَدُّ الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والمجمعات على حدّ سواء؛ فهو ينشأ من عدة مصادر وتوجّهات، ويختلف في درجة تَوَقُّعِهِ أو سرعة نشوئه، وأحياناً ينشأ دون إنذار مُسَبِّق، ومن الممكن أن يكون بَنَاءً أم هَدَاماً؛ لذلك فالفقادة عليهم أن يعرفوا متى يجب أن يُحَقِّقُوا الصراع، ومتى يجب أن يحاولوا حلَّهُ (الياسري وآخرون، ٢٠١٥).

تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

لقد مرّ تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بثلاث مراحل هي:

١. **النظرية التقليدية للصراع:** يعتبر هذا الاتجاه ان ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية أو غير مرغوب فيها، ويجب تقليله إلى أدنى حدّ مُمكنٍ أو إزالته؛ من خلال الاختيار السليم للقيادات، والتدريب، والتنظيم، وتوصيف الوظائف. وتساعد هذه المبادئ في التقليل من، ومَنع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه؛ إذ يجب القضاء عليه لأنه سلوك غير عقلاني، وتخريبي، وتقوم النظرة التقليدية على بعض الافتراضات منها: الصراع ظاهرة يمكن تجنّبها، يحدث الصراع بواسطة أشخاص معيّنين، الحديث عن الصراع أمر غير مرغوب فيه؛ لذا على الإدارة أن تتجاهله وتتركه (شلابي، ٢٠١٩).

٢. **النظرية السلوكية:** يرى كُتّابُ هذه المرحلة أن الصراع حَدَثٌ طبيعيٌّ موجودٌ في كل المجموعات والمنظّمات، وأنه ينبُعُ من حاجات الفرد الأساسية؛ لذا لا يمكن القضاء عليه، ووجدوا في الصراعات مظاهر إيجابية تُفيد في إحداث التغييرات، وتحسين أداء المجموعة، لذلك فَهْمُ يُوْصُونَ بِتَقْبُلِ الصراع حتى يكون مفيداً لأداء الجماعة؛ فالصراع يساعد في تَقْبُلِ التغيير التنظيمي، ويُنتِجُ فاعليّةً عاليةً للأداء (الياسري وآخرون، ٢٠١٥).

٣. **النظرية الحديثة التفاعلية للصراع:** يَنْظُرُ الفكر الإداري إلى أن الصراع شيءٌ طبيعيٌّ؛ بل هو ظاهرة صحية، إذ إنّ وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معيّنة، وأنه يُعدُّ سمةً من سمات المنظّمة المبدعة؛ لأنه يحرك السكون ويثير الاهتمام، ويُحدِثُ نوعاً من التحدّي في المنظّمة، وتقوم النظرية التفاعلية على الافتراضات التالية: الصراع حالة يمكن تجنّبها، الصراع انعكاس طبيعي للتغيير والتجديد، إدارة الصراع ممكنة، يُعدُّ الحدُّ الأدنى من الصراع شيئاً عادياً وضرورياً في الوقت ذاته (شلابي، ٢٠١٩).

مفهوم الصراع التنظيمي وأهميته:

تعددت التعريفات والمفاهيم التي تناولت الصراع التنظيمي طبقاً لمنظور الكُتّاب والمفكرين، ويمكن أن يتضح مفهوم الصراع من خلال التّعريف إلى معنى كلمة "الصراع" في اللغة، ثم التّوصّل إلى التعريف الاصطلاحي لمفهوم الصراع التنظيمي، فضلاً عن ذِكرِ أهمّ تعريف المختصين لهذا المصطلح.

الصراع Conflict

الصَّرَاعُ فِي اللُّغَةِ: جاء في لسان العرب لابن منظور "أَنَّ الصَّرْعُ: هو الطَّرْحُ بالأرض، وَحَصَّهُ فِي التَّهْذِيبِ: صَارَعَهُ فَصَّرَعَهُ صَرَاعاً وَصِرْعاً، وَالصَّرَاعُ: مَعَالَجَتُهَا أَيُّهَا يَصْرَعُ صَارِعَهُ" (ابن منظور، ١٩٩٧، ص ١٩٧).

وجاء في معجم علم النفس التربوي؛ أنّ "الصِّراعَ عموماً حالة ناتجة عن تصادم بين قوتين، أو إرادتين، أو شعورين متباينين ومتناقضين" (المراق وآخرون، ١٩٩٠، ص ١١٠).

والصِّراعُ "هو النزاع والمغالبة بين القوى المتخالفة، أو المتباينة؛ كالصِّراع على الاختصاصات، وصِّراع المصالح، وصِّراع القوانين، والصِّراع النفسي بين نزوات المرء ومحرمات المجتمع..." (الحفني، ٢٠٠٠، ص ٤٦٤). والصِّراعُ عند علماء السلوك "لفظٌ للتعبير عن ظاهرة تُعارضُ الأهداف، أي: بمعنى تحقيق هدف معيّن يتعارضُ مع تحقيق هدف (أو أهداف) أخرى، وقد يحدث ذلك على مستوى الفرد الواحد، كما قد يحدث أيضاً بين أهداف الأفراد والجماعات في أيّ تنظيم" (رفاعي، ١٩٨٠، ص ٩٠).

والصِّراع في علم النفس كما عرّفه لوين هو "موقف يكون فيه القوى المؤثرة على الشخص في الاتجاه المعاكس، ومتساوية في القوة تقريباً، أي أنه تصادمٌ قوى غير متوافقة داخل فضاء الحياة" (Levinger, 1957). وعرّفه رحيم (Rahim, 2001) أنه "عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم التوافق أو الخلاف؛ داخل أو بين الكيانات الاجتماعية (الأفراد والجماعات والمنظمات...)" (ص ١٨).

الصراع التنظيمي Organizational Conflict

"هو سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم؛ بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم"، ويُعرّفه آخرون أنه "العملية التي يبدأ من خلالها شخص ما؛ بالشعور أن غيره يؤثر سلباً على عمله"، ويُعرّفه ثالث أنه "عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر، تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعوق تحقيق أهدافه؛ ما يُوجد لديه شعوراً بالإحباط، يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف، ومقاصد الطرف الآخر، ثم إلى القيام بسلوك معيّن؛ قد يُنهي الصراع، أو يؤدي إلى تطورات أخرى" (المليجي، ٢٠١١، ص ٢٦٥).

أهمية الصراع

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج إيجابية تساعد في زيادة فعالية أداء المنظمة والارتقاء بالعمل فيها، في حدود مستوى معيّن يقف عنده ولا يتعداه؛ كَي لا يؤثر سلباً على سير ونجاح المنظمة، ويؤدي إلى الجمود والركود فيها (الفقعاوي، ٢٠١٧).

وللصراع علاقة مباشرة وقوية بالإبداع؛ فالصراع وما يثيره من مناقشات وجدل يُحفز الأفراد، ويزيد فهمهم لموضوع الجدل، ويدفعهم إلى التحدّي خدمة للابتكار والإبداع في المنظمات، وأن عدم وجود صراعات في المنظمة لا يُعبّر عن ظاهرة صحية، وهناك الكثير ممن يرون ضرورة وجود مستوى معيّن من الصراعات داخل المنظمة (نحالي ودرابله، ٢٠١٧).

ويمكن اعتبار الصراع أداةً لِلتَّكْيُفِ والبقاء، حيث إن وجود الصراع في المنظمة يُحْتَمُّ على إدارتها مواجهته ومعالجته؛ ما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة من المواءمة بهدف استمرار بقائها وتُمُوها، كذلك تُسَهِّمُ عملية مواجهة الصراع في تحفيز قدرات المدير الذي يُنْتَظَرُ منه القيام بعملية تغيير مناسبة؛ لإدارة الصراع بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة (عساف، ٢٠١٣).

مستويات الصراع التنظيمي

يعيش الإنسان المعاصر عدداً من الصراعات المتباينة؛ فهو يعاني من الصراع على المستوى الشخصي، ويعاني أيضاً في علاقاته مع الآخرين، كذلك في المنظمة التي يعمل فيها، كما يحدث الصراع بين الجماعات، وتعيش المنظمة أيضاً عدداً من الصراعات الداخلية والخارجية؛ التي تُعَدُّ مَحْصَلَةً لصراع الأفراد مع أنفسهم، أو مع بعضهم، أو بين بعضهم على شكل جماعات.

وتُوجَدُ مستويات للصراع التنظيمي؛ نوجزها في الأسطر التالية:

١- الصراع التنظيمي بين الفرد و نفسه أو (داخل الفرد) Intra-personal Conflict

هو تتأفُّضات الفرد مع أهدافه، أو تتأفُّضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل الذي يؤديه، وعادةً يأتي بسبب الإحباطات التي يواجهها الفرد في حياته وعمله، ويحدث عندما يجد الفرد نفسه محلَّ جَذْبٍ لعوامل عدَّة تُحْتَمُّ عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكنه تحقيقها معاً، أو عندما يجد خيارين لا يرغب في أيٍّ منهما، أو يكون راغباً في عمل؛ ولكنَّ نتائج هذا العمل غير مضمونة (المليحي، ٢٠١١).

٢- الصراع التنظيمي بين الأفراد (الصراع المنظمي) Organizational Conflict:

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره إزاء مسألة ما، وهذا النوع كثير الحدوث بين القائد التربوي من جهة؛ وأحد المرؤوسين من جهة أخرى، ويأتي لأسباب منها: عدم الاتفاق على الأهداف أو الإجراءات، أو بسبب الأمور العاطفية كالمشاعر السلبية بين المدير والمرؤوسين، وتكون هذه المشاعر غالباً سلبية تراكمية سابقة لموقف الصراع (الحري، ٢٠١١).

٣- الصراع التنظيمي بين الجماعات Intra-Group Conflict:

يُقْصَدُ به ذلك النوع من الصراع الذي يحدث داخل جماعات العمل، أو بين جماعة الإداريين عموماً، ويحدث بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية، وغالباً يحدث في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة، أو بسبب فُرْض السلطة، ويأتي لأسباب متعددة؛ كالتنافس بين

الجماعات على الموارد المتاحة، والتنافس في الأداء بسبب تشابه الوظائف، وأيضاً بسبب الاختلاف بين المستويات التنظيمية (المليجي، ٢٠١١).

٤- الصراع التنظيمي بين المنظمات Intra-Organizational Conflict:

يحدث هذا الصراع بسبب المنافسة بين المنظمات، فالجامعات، مثلاً؛ تتنافس بينها للحصول على أفضل نوعية من الطلبة، والمعلمين، والموارد؛ تُمكنها من تحسين العملية التعليمية، وعندما تعتمد المنظمات على الموارد المحدودة ذاتها؛ فإنها تتصارع من أجل الحصول عليها، فيحاول كل طرف أن يقضي على الطرف الآخر (الياسري وآخرون، ٢٠١٥).

أنواع الصراع التنظيمي

- ١- الصراع وفقاً لمستواه: صراع داخل الفرد، صراع بين الأفراد، صراع بين الجماعات.
 - **الصراع داخل الفرد:** هذا النوع يحدث داخل الفرد، وينتج بسبب تعارض الأفكار والاتجاهات في الوقت نفسه نحو العمل، أو نتيجة لتعارض حاجات الفرد ورغباته مع التنظيم الإداري، ومثال ذلك: يحدث الصراع الفردي عندما يُطلب من الشخص القيام بمهام لا يستطيع القيام بها، أو أنه لا يستطيع إتقانها، فهذا النوع من الصراع ينتج عندما لا يستطيع الفرد أداء مهامه بكفاءة، أو يفقد الفرد ثقته بذاته؛ إذ تبدأ خلجات نفسه بحدوث نوع من الصراع يؤدي إلى حدوث قلق واضطراب عند الفرد.
 - **الصراع بين الأفراد:** ينشأ من خلاف أو نزاع بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة الواحدة؛ بسبب تفاعل الأفراد مع بعضهم، وتعامل الأفراد مع بعضهم، وباختلاف إدراكاتهم وقدراتهم في التعامل والاتصال.
 - **الصراع بين الجماعات:** يحدث بين الجماعات لأسباب؛ منها: الصراع على الموارد المشتركة، والصراع بين التنفيذيين والاستشاريين، والاختلاف بين المستويات التنظيمية.
- ٢- الصراع وفقاً لاتجاهاته؛ هي التالية:
 - **الصراع الأفقي:** ينشأ هذا النوع من الصراع داخل المنظمة الواحدة، ويحدث بين الأفراد العاملين فيها؛ دون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الأخرى، وترتبط بينها بعلاقة أداء، أو اعتماد مشترك.
 - **الصراع الرأسي:** يقع هذا الصراع بين الأفراد الذين يتبعون إدارات مختلفة في التنظيم (الحريري، ٢٠١١).
- ٣- الصراع وفقاً لنتائجه: الصراع الإيجابي، والصراع السلبي (نحالي ودرايله، ٢٠١٢).

٤- الصراع وفقاً للتنظيم:

- الصراع المنظم: هو الذي يُستخدَم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تَصَامُناً جماعياً، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لِحَلِّهِ.
- الصراع غير المنظم: هو الصراع التلقائي الذي تُستخدَم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع؛ منها: الشكوى، والتذمُّر، والتأخُّر عن العمل.

٥- الصراع وفقاً للتخطيط:

- **الصراع المخطَّط أو الاستراتيجي:** هو الصراع المقصود الذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة، ويُنْتُج عنه تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو الجماعة، ويكون له هدف واضح يمكن الوصول إليه، وكلُّ مَنْ يُعَارِضُ هذا الهدف يُعدُّ خصماً.
 - **الصراع غير المخطَّط:** هو الصراع غير المقصود أو العفوي الذي يُنْتُج ويتطوَّر نتيجة للظروف؛ منها: الصراع الوظيفي، أو الصراع الشخصي (الياسري وآخرون، ٢٠١٥).
- مِمَّا سَبَقَ، نجدُ أن الصراع يختلف باختلاف الغاية؛ سواءً أكان مع الأفراد أنفسهم، أم مع المجموعات، أم مع منظمات أخرى، ويختلف في الآثار المترتبة عليه؛ سواءً أكانت إيجابيةً، أم سلبيةً، وبناءً على المعلومات الواردة أعلاه.

المبحث الثاني- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي Conflict management strategies

يُعتَبَرُ الصراع في بيئة الجامعة مُكوِّناً مُتَأَصِّلاً في الحياة الأكاديمية؛ حيث يقضي القادة أكثر من ٤٠% من أوقاتهم في إدارة الصراع، ويواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية تَصَارُفاً بين الأفراد الذين يديرونهم، ومن الآخرين الذين يقدِّمون تقاريرهم إليهم؛ منهم العُمداء، ويؤكد بعض الباحثين أن رئيس القسم رُبَّمَا يكون أكثر المناصب صعوبةً في التعليم العالي؛ فالمنصبُ يتطلب أن يُعدَّ رؤساء الأقسام بالمهارات والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الصراعات في العمل (Stanley & Algert, 2007).

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

إن اكتشاف الصراع في وقت مُبَكَّر يساعِد كثيراً في التقليل من الآثار الضارة، وإيجاد الأساليب والاستراتيجيات المؤثرة التي تكفُلُ الحَدَّ من تطوُّره. وليُصَبِّحَ خارج السيطرة حتى يكون التشخيص ناجحاً وصائباً؛ لا بُدَّ من مراعاة حجم الصراع، ومراحله، وعناصره، واتِّجَاهاته لوضع الاستراتيجية الصحيحة لمعالجته (عبود وعبود، ٢٠١٤).

تُعَرَّفُ استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بـ: الأساليب الإدارية السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع المختلفة للإبقاء على الصراع إلى الحد المرغوب فيه، المنبثقة عن بُعْدَيْن يحدِّدان تَوَجُّه سلوك القائد أثناء إدارته للصراع هُما: بُعْدُ الاهتمام بالذات،

ويعُدُّ الاهتمام بالآخرين، وينتُج عن استخدام هذين البُعْدَيْن الاستراتيجيات التالية: التنافس، النَّجْب، التعاون، السُّوية، الشَّاؤل" (Rahim, 2002,76).

تُعرفُ أيضاً بـ: "الأسلوب الذي يستخدمه رئيس القسم في التعامل مع المواقف التي يواجه فيها حالة عدم اتِّفاق أو معارضة من شخص آخر أو مجموعة أشخاص، الذي يَظْهَر من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة؛ لتحديد استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة" (الحراشنة وخليفات، ٢٠٠٩، ص ٢٠٨).

سَنَبِّئُ الباحثة تعريف (Rahim (2002) في هذه الدراسة نظراً لشموليته، ولملاءمته لطبيعة الدراسة وطبيعة البيئة الأكاديمية، وتماشياً مع العديد من الدراسات على المستوى الأكاديمي المحلي؛ منها: دراسة العسولي (٢٠١١)، وسالم (٢٠١٣).

وأشارَ عدد من العلماء أمثال: كيلي (Kelly)، وتوماس وكلمان (Thomas & Kilman)، ورحيم، وغيرهم؛ إلى أساليب الصراع، والتالي استعراض لأهمِّ النماذج لاستراتيجيات التي يمكن اتِّباعها لإدارة الصراع التنظيمي:

نموذج هُلْتون Holton

يَذْكَرُ نصر (٢٠١٤) ثلاث خطوات رئيسة لإدارة الصراع؛ حسب نموذج Holton، هي:

الخطوة الأولى: تحديد الصراع Identification of Conflict

اشتملت على ست خطوات ضرورية لفهم طبيعة الصراع؛ هي:

- تحديد أطراف الصراع، وعلى الرغم من وضوح الفكرة إلا أنها تتميز بالصعوبة؛ فأحياناً يكون هناك مشتركون خلف الكواليس.
- تحديد طبيعة الصراع؛ التي تتطلب ضرورة تحديد الانفعالات الخاصة بالأفراد.
- تحديد بداية الصراع؛ من حيث معرفة الجذور الرئيسة للصراع.
- تحديد موقع الصراع؛ لأن قرارات إدارة الصراع تختلف بين الطلاب، أو أحد الموظفين أو الإداريين.
- المحاولات السابقة لاحتواء الصراع، فعندما لا تنجح المحاولات السابقة لِحَلِّ الصراع؛ فمن الممكن أن يُوجَد قابلية عند الأطراف المتصارعة لِلْحَلِّ.
- تحديد وفهم النتائج المترتبة على الصراع؛ لأنه يساعد في معرفة تأثير الصراع على أداء القسم.

الخطوة الثانية: تحديد الحلول Identification of Solutions

يتطلَّب ذلك عملاً جماعياً، وقيام طرف ثالث مُحايد للمساعدة في التَّوَصُّل لِحَلِّ وسيط بين الأطراف المتصارعة.

الخطوة الثالثة: تنفيذ الحلول Solutions Implementing

يتم رسم خطة للعمل تفادياً لفشل القرارات نتيجة التنفيذ السيء، ويتم أيضاً تحديد بعض النقاط لكيفية التعامل مع الأطراف المتنازعة في المستقبل.

أنموذج مارش وسيمون March and Simon يطرح أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي؛ هي:

- ١- حل المشكلة: من خلال طرح البدائل، والتعاون للتوصل إلى حل يرضي الجميع.
- ٢- الإقناع: ينطوي هذا الأسلوب على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.
- ٣- المساومة: يستخدم عندما يتمسك الجميع بأهدافه؛ فيتم عقد صفقة بين المتصارعين.
- ٤- التحالف: تعكس الحلول في هذا الأسلوب القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع (العويري، ٢٠١٣).

إن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الناتجة عن التفاعل بين بُعدَي الاهتمام بالذات؛ والاهتمام بالآخرين.

١. التكامل أو التعاون Integrating: سمّاه البعض بحلّ المشكلات، ويُعبّر عن الاهتمام الكبير بالنفس وبالآخرين؛ حيث التعاون المشترك بين أطراف الصراع، والانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات، ومواجهة الصراع بالاتصال المفتوح، وتوضيح سوء الفهم لموضوع الصراع، وتحليل أسبابه لتعرّف المشكلة الحقيقية (Rahim, 2002).

وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة عندما يكون الموضوع جوهرياً، ولا أحد لديه الاستعداد للتنازل عنه، كذلك في المسائل المعقدة التي تحتاج إلى تعاون، وأيضاً عندما يُراد التعلّم والإفادة من الآخرين، وللتخلّص من المشاعر السلبية التي نشأت من خلال الصراع (العويري، ٢٠١٣).

٢. الإرضاء أو الاستيعاب Obliging: ويُعبّر عن الاهتمام المنخفض بالذات والاهتمام الشديد بالآخرين، وترتبط هذه الاستراتيجية بمحاولة التقليل من أهمية الاختلافات، والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء مخاوف الطرف الآخر، كما أن هناك عنصراً من التضحية بالنفس في هذا الأسلوب؛ قد يأخذ شكل الكرم، أو الصدقة، أو الطاعة لأمر الطرف الآخر؛ حيث يتجاهل الشخص قلقه لإرضاء الطرف الآخر.

وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة؛ عندما يكون الطرف الأول على استعداد للتخلّي عن شيء ما على أمل الحصول على بعض الفوائد من الطرف الآخر، كذلك يكون مناسباً؛ عندما يعتقد أحد الأطراف أن الحفاظ على العلاقة أمرٌ مهمٌّ (Rahim, 2002).

٣. **الهيمنة أو السيطرة Dominating**: تشير إلى الاهتمام العالي بالنفس والاهتمام المنخفض بالآخرين؛ حيث يقوم الرئيس باستخدام سلطته لفرض إرادته على المرؤوسين، وغالباً يتجاهل احتياجات وتوقعات الطرف الآخر، والشخص المهيم يَنْبُتُ على رأيه، ويريد الفوز بأيّ ثمن كان (Rahim, 2002).

والغرض الأساس من هذه الاستراتيجية؛ هو أن الصراع عبارة عن عملية مَكْسَب أو خسارة، وتُعَبَّرُ سلوكاً سلبياً؛ لأن أحد الطرفين يُهْمَلُ وجهة نظر الطرف الآخر، وبموجب هذه الاستراتيجية؛ فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة بوجهة نظره والامتثال لها، وقد يتم تَعَرُفُ مصادر الصراع أو لا يتم في هذه الاستراتيجية؛ إلا أن الهدف منه هو المعالجة بأسرع ما يمكن (المليجي، ٢٠١١).

وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة؛ عندما تكون القضايا المتضمنة في النزاع مُهْمَةً للطرف الأول، أو إذا كانت المشكلات تتعلق بأمور روتينية، وإذا كان القرار السريع مطلوباً (Rahim, 2002).

كذلك عندما يكون هناك تفاوت شديد في القِيم بين أطراف الصراع؛ ما يجعل التَّوَصُّلُ إلى الحَلِّ أمراً مستحيلاً، وأيضاً في المسائل المُهْمَةُ؛ حيث يتطلب الأمر تحقيق إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين؛ منها: خَفْضُ التكاليف، وتطبيق أنظمة وأسس للانضباط (العويبري، ٢٠١٣).

٤. **التَّجَنُّب Avoiding**: يبدو في هذه الاستراتيجية الاهتمام القليل بالنفس، وأيضاً بالآخرين، ولهذا الأسلوب ارتباط بالانسحاب أو التَّهَرُّبُ من المسؤولية، ويُحْفَقُ الشخص المتجنَّب في إشباع حاجاته الشخصية؛ فضلاً عن حاجات الطرف الآخر (Rahim, 2002).

"وتأخذ استراتيجية التَّجَنُّب ثلاثة أشكال رئيسية؛ أُولُهَا: الإهمال؛ بمعنى محاولة تجاهل الموقف كُليَّةً، والتعاضى عن التصرفات العدائية للطرف الآخر؛ على أمل أن يتم تحسين الموقف لاحقاً. وثانيها: يتمثل في الفصل المادي، أي محاولة إبعاد المجموعات المتصارعة؛ بحيث ينعدم التفاعل أو التعامل، ثم مسببات الصراع التنظيمي. وثالثها: التفاعل المحدود، أي أن التفاعلات تتم في أضيق الحدود وعند الضرورة؛ من أمثلتها: الاجتماعات الرسمية، وفرق العمل" (المليجي، ٢٠١١، ص ٢٤٨).

وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة؛ عندما يكون التعامل مع بعض القضايا التافهة أو الثانوية، أو عندما تكون هناك حاجة إلى فترة تهدئة؛ قبل أن يتم التعامل مع مشكلة معقَّدة بشكل فعَّال (Rahim, 2002).

٥. **المساومة أو التوسط Compromising**: وتُشير هذه الاستراتيجية إلى الاهتمام المتوسط بالنفس وبالآخرين، وهي مقرونة بمبدأ الأخذ والعطاء، كما تُقرن أيضاً بالتفاوض على افتراض وجود مؤرِد ثابتٍ مُحدّدٍ ينبغي اقتسامه بالتسوية؛ للوصول إلى حلٍّ وسَطٍ يُرضي طرفي الصراع، وبموجب هذه الاستراتيجية يتخلّى كِلَا الطرفين عن شيء ما؛ بُعْيَةَ الوصول إلى قرار مقبول (Rahim, 2002).

وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة عندما تكون الأهداف مُهمّة، إلّا أنها لا تحتاج إلى جهد كبير؛ فلا داعي لاستخدام أساليب أكثر تشدّداً، وعندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السُلطة، وملتزمة بأهداف مشتركة، ويُعتَبَرُ الأسلوب البديل في حال فشَلِ أسلوب التعاون. (العويبري، ٢٠١٣).

يتضح مما سبق أن رؤساء الأقسام الأكاديمية هم من يحدّدون الاستراتيجية المناسبة في إدارة الصراع الحاصل بين الأطراف المختلفة؛ وفقاً للسُّبُل الكفيلة لتحقيق أهداف الجامعة، وإنجاز أنشطتها بصورة أكثر فاعليّة وكفاءة، واستراتيجية التكامل أو التعاون هي الأفضل في رأي الباحثة؛ إذ يتّجه رؤساء الأقسام إلى البحث عن حلٍّ يُرضي جميع الأطراف المعنية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

- **منهج الدراسة:** في ضوء طبيعة الدراسة، وسَعياً لتحقيق أهدافها في تُعرّف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة السلطان قابوس لاستراتيجيات إدارة الصّراع التنظيمي؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما تُوجد في الواقع، ويصِفُها وصفاً دقيقاً، ويُعبّر عنها تعبيراً كفيّاً أم كميّاً، ويحدّد درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وآخرون، ٢٠١١).
- **مجتمع الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس؛ وفقاً للإحصاءات الرسمية لجامعة السلطان قابوس خلال العام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠)، البالغ عددهم (٩٠٨) فرداً.
- **عيّنة الدراسة:** تم استخدام العيّنة المتاحة المتيسّرة لأغراض الدراسة، وبلغ حجم العيّنة (٢٠٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس؛ بنسبة ٢٢% من العدد الإجماليّ لمجتمع الدراسة، وبناءً على ذلك؛ تم توزيع الاستبانة إلكترونياً.

أداة الدراسة، وخصائصها السيكمترية:

أعدت الباحثة استبانة لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصّراع التنظيمي من وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس؛ اعتماداً على مقياس رحيم (Rahem , 1983) المعروف باسم Rahim Organizational Conflict

II-Inventory، وهو من أكثر أدوات القياس شهرةً، واستناداً إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي استخدمت المقياس أداةً لجمع البيانات؛ منها: دراسة الحوراني (٢٠١٧)، ودراسة محاسنة والعظمت (٢٠١٩)، وقد تكوّنت الاستبانة من التالي:

أولاً- البيانات الأساسية لعيّنة الدراسة؛ تشمل مُتغيّرات الدراسة: (الجنس، والرّتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، والجنسية، تخصص الكلية) لعضو هيئة التدريس، وجنس رئيس القسم.

ثانياً- تكونت الاستبانة من (٢٨) فقرةً، مُوزَّعةً على خمس أبعاد هي: استراتيجية التّجنّب، استراتيجية الهيمنة أو السيطرة، استراتيجية المساومة (التّوسّط)، استراتيجية الإرضاء (الاستيعاب)، استراتيجية التعاون، وأُعطي لكل فقرة وزنٌ مُدرّجٌ وفق سلّم ليكرت (Likert) الخماسي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، وأُعطيَت الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) درجةً.

جدول (١) توزيع فقرات الاستبانة على أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ونسبها المئوية

م	الأبعاد	العدد	النسبة المئوية
١	استراتيجية السيطرة أو الهيمنة	٥	١٧,٩%
٢	استراتيجية المساومة (التوسط)	٤	١٤,٣%
٣	استراتيجية الإرضاء (الاستيعاب)	٦	٢١,٤%
٤	استراتيجية التعاون أو التكامل	٧	٢٥%
٥	استراتيجية التّجنّب	٦	٢١,٤%
	المجموع	٢٨	١٠٠%

صدق أداة الدراسة:

الصّدق الظاهري لأداة الدراسة

يُقصدُ بصِدْق الأداة؛ أن تقيس الأداة ما أُعدتْ لقياسه، وقد تم التّحقّق من صدق الأداة من خلال صدق المُحكّمين، وهو ما يُسمّى بالصّدق الظاهري (Face Validity)، وللتّحقّق من صدق الأداة؛ تم عرّضُ الاستبانة بصورتها الأوليّة، المُكوّنة من (٢٨) فقرة؛ الملحق رقم (١)، على عدد (٨) من المُحكّمين ذوي الخبرة في الإدارة والمناهج وعلم النفس والتربية؛ من جامعة السلطان قابوس، وجامعة نزوى، وجامعة الشرقية، ووزارة التربية والتعليم؛ الملحق (٢)؛ لإبداء آرائهم وملحوظاتهم بشأن مناسبة فقرات الاستبانة، ووضوح العبارات، وصياغتها اللغوية، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة وفق ملحوظات المُحكّمين، التي أجمعوا عليها، وبالالتفاق مع لجنة الإشراف على الدراسة، وفي ضوء ذلك تم إجراء التعديلات التالية: حذف العبارات المربكة للفقرات مثل (في بعض الأحيان، دائماً ما، بشكل عام، عادة، كثيرا ما). تعديل صياغة بعض

الفقرات مثل (يتعاون مع الطرف الآخر للتوصل إلى قرارات مقبولة بالنسبة للجميع) تستبدل ب (يتعاون مع الطرف الآخر للتوصل إلى قرارات ملائمة للجميع).
ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة؛ تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الأداة، ولالأداة ككل؛ بعد تطبيقها على عينة استطلاعية، بلغت ٣٠ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة السلطان قابوس، والجدول يوضح ذلك.

جدول ٢ قيم معاملات الثبات وفقاً لأبعاد الاستبانة

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	استراتيجية الهيمنة أو السيطرة	٥	٠,٩٠
٢	استراتيجية المساومة (التوسط)	٤	٠,٩٥
٣	استراتيجية الاسترضاء (الاستيعاب)	٦	٠,٨٦
٤	استراتيجية التعاون أو التكامل	٧	٠,٩٧
٥	استراتيجية التجنب	٦	٠,٨٧
	الأداة ككل	٢٨	٠,٨٨

يُلاحَظُ من الجدول أن معامل الثبات لأبعاد الدراسة تَراوحَ بين ٠,٨٧ و ٠,٩٠، وأن أعلى قيمة لمعامل ألفا كرونباخ كان لبعد استراتيجية التعاون؛ حيث بلغت ٠,٩٧، وأقل قيمة كان لبعد استراتيجية الاسترضاء، التي بلغت ٠,٨٦، وبلغ معامل ثبات أداة ككل ٠,٨٨؛ ما يدلُّ على ثبات أداة الدراسة، وإمكانية تطبيقها، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية، قابلة للتطبيق على عينة الدراسة.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد التَّحَقُّق من صلاحية الأداة، والتَّأكُّد من صدقها وثباتها؛ تم تطبيقها لجمع البيانات بِاتِّبَاع الخطوات التالية:

- مخاطبة قسم الدراسات العليا في جامعة السلطان قابوس من قبل مساعد العميد؛ للحصول على إذن تسهيل مُهمَّة باحثة في تطبيق الأداة.
- جابت الموافقة على تطبيق الأداة لأعضاء هيئة التدريس بِكُلِّيَّات جامعة السلطان قابوس.
- تم تطبيق أداة الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس بإرسال الرابط الإلكتروني للأداة، من خلال دائرة العلاقات العامة والإعلام في الجامعة؛ كونهما هي المسؤولة عن توزيع أداة البحث لِلعَيِّنَات المستهدفة.

- استمرت عملية التطبيق ٦٠ يوماً.
- تمت الاستجابة من قبل ٢٠٠ عضوٍ من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة؛ استخدمت الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو التالي:

١. التكرارات، والنسب المئوية: استخدمت الباحثة هذا الأسلوب؛ لأنه يُمكن من وصف مكانة الإجابة على المفردة النسبية، ويعطي وصفاً كمياً دقيقاً، وتم استخدام هذا المقياس؛ للتعرف إلى الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وللإجابة عن السؤال الرابع المرتبط بالمقترحات لتعزيز ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
٢. المتوسط الحسابي (Mean)، والانحراف المعياري (Standard Deviation)، للتعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
٣. معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)؛ لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون (nPearso).
٤. استخدام اختبار (T -Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية التي تُعزى لمتغيرات الدراسة الديموغرافية.

نتائج الدراسة:

أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة بشأن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد اعتمدت الباحثة معيار الحكم في تفسير النتائج؛ المتمثل في الإجراءات التالية: تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي بدءاً من (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً) ، وتم إعطاؤها الأوزان التالية (بدرجة كبيرة جداً=٥، بدرجة كبيرة=٤، بدرجة متوسطة=٣، بدرجة قليلة=٢، بدرجة قليلة جداً=١) ، و تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة من خلال تحديد ثلاث مستويات بدءاً من (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، بناءً على المعادلة الآتية: المتوسط الحسابي الذي تتراوح فيه القيمة من (١ - ٢,٩٩) يعكس درجة ممارسة منخفضة. المتوسط الحسابي الذي تتراوح فيه

القيمة من (٣ - ٣,٩٩) يعكس درجة ممارسة متوسطة. المتوسط الحسابي الذي تتراوح فيه القيمة من (٤ - ٥) يعكس درجة ممارسة مرتفعة (Sekaran & Bougie, 2016). كما هو موضَّح في الجدول.

جدول (٣) معيار الحكم على نتائج السؤال الأول

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
منخفضة	٢.٩٩ - ١
متوسطة	٣,٩٩ - ٣
مرتفعة	٥ - ٤

أبعاد الدراسة:

جدول ٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مُرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	استراتيجية المساومة (التوسط)	٣.٥١	١.٠٦	متوسطة
٢	٥	استراتيجية التَّجَنُّب	٣.٥٠	٠.٨٦	متوسطة
٣	٤	استراتيجية التعاون (التكامل)	٣.٤١	١.٠٧	متوسطة
٤	١	استراتيجية الهيمنة (السيطرة)	٣.١٤	١.٠٩	متوسطة
٥	٣	استراتيجية الاسترضاء	٣.٠٢	٠.٨١	متوسطة
		المقياس ككل	٣.٣١	٠.٨٣	متوسطة

يبيِّن الجدول المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لأبعاد الدراسة؛ إذ بلغ المتوسط العام (٣.٣١)، ودرجة ممارسة متوسطة، حيث يُلاحَظُ أن البُعدَ الثاني: المساومة (التوسط)؛ جاءت في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (٣.٥١)، تلاه في المرتبة الثانية البُعدُ الخامس: التَّجَنُّب بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٠)، تلاه في المرتبة الثالثة البُعدُ الرابع: التعاون (التكامل) بمتوسط حسابي (٣.٤١)، بينما جاء البُعدُ الثالث: استراتيجية الاسترضاء في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي (٣.٠٢).

حسب فقرات أبعاد المقياس:

أولاً- البُعدُ الأول: استراتيجية الهيمنة (السيطرة):

جدول (٥) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لفقرات بعد استراتيجية الهيمنة (السيطرة)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	يستخدم سلطته؛ لآتخاذ القرار لصالحه.	٣.٤٤	١.٣٣	متوسطة
٢	٣	يستخدم خبرته؛ لتوجيه القرار لصالحه.	٣.٣٤	١.٢٧	متوسطة
٣	١	يستخدم رئيس القسم نفوذه على الطرف الآخر؛ ليقبل أفكاره.	٣.٢٩	١.٣٢	متوسطة
٤	٥	يستخدم سلطته؛ لترجيح موقفه عند اختلاف الآراء.	٣.٠٣	١.٢٨	متوسطة
٥	٤	يدافع بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة.	٢.٦٢	١.١٨	منخفضة
المستوى العام			٣.١٤	١.٠٩	متوسطة

يُنصَح من الجدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لفقرات البُعد الأول: استراتيجية الهيمنة (السيطرة)، وبحسب استجابات أفراد العينة انحصرت جميع المتوسطات الحسابية بين (٣.٤٤) للفقرة ٢، و(٢.٦٢) للفقرة ٤؛ ما يوضح أن جميع أفراد العينة يرون من خلال استجاباتهم أن درجة الممارسة كانت متوسطة باستثناء الفقرة ٤، حيث بلغ المتوسط العام (٣.١٤).

ثانياً- البُعدُ الثاني: استراتيجية المساومة (التوسط)

جدول (٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لفقرات بُعد استراتيجية المساومة (التوسط)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٦	يبحث عن حل وسط؛ للخروج من المشكلة.	٣.٥٥	١.٠٢	متوسطة
٢	٨	يتناقش مع الطرف الآخر؛ للتوصل إلى تسوية لحل الخلاف.	٣.٥٢	١.١٦	متوسطة
٣	٧	يقترح أرضية مشتركة؛ لحسم الخلاف.	٣.٥١	١.١٢	متوسطة
٤	٩	يستخدم أسلوب "الأخذ والعطاء"؛ حتى يتوصل إلى حل وسط مع الطرف الآخر.	٣.٤٩	١.٢٣	متوسطة
المستوى العام			٣.٥١	١.٠٦	متوسطة

يُضخُّ من الجدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لفقرات البُعد الثاني: استراتيجية المساومة (التوسط)، وبحسب استجابات أفراد العينة انحصرت جميع المتوسطات الحسابية بين (٣.٥٥) للفقرة ٦، و (٣.٤٩) للفقرة ٩؛ ما يوضِّح أن جميع أفراد العينة يزوّن من خلال استجاباتهم أن درجة الممارسة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٣.٥١)؛ بانحراف معياري عام (١.٠٦).

ثالثاً - البُعد الثالث: استراتيجية الاسترضاء (الاستيعاب):

جدول (٧) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لفقرات بُعد استراتيجية الاسترضاء (الاستيعاب)

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١٠	٣.٥٢	١.١٣	متوسطة
٢	١٥	٣.١٢	١.٠٦	متوسطة
٣	١١	٣.١٠	١.١٠	متوسطة
٤	١٤	٣.٠٢	٠,٩٣	متوسطة
٥	١٢	٢.٦٨	٠,٩٩	منخفضة
٦	١٣	٢.٦٧	١.٠٣٣	منخفضة
المستوى العام		٣.٠٢	٠.٨١	متوسطة

يُضخُّ من الجدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لفقرات البُعد الثالث: استراتيجية الاسترضاء (الاستيعاب)، وبحسب استجابات أفراد العينة انحصرت جميع المتوسطات الحسابية بين (٣.٥٢) للفقرة ١٠، و (٢.٦٧) للفقرة ١٣؛ بدرجة الممارسة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٣.٠٢)، بانحراف معياري عام (٠.٨١).

رابعاً - البُعد الرابع: استراتيجية التعاون أو التكامل:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لفقرات بُعد استراتيجية التعاون أو التكامل

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢٢	٣.٥١	١.١٦	متوسطة
٢	١٧	٣.٤٩	١.١٦	متوسطة
٣	١٨	٣.٤٨	١.١٨	متوسطة

الدرجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرئية
متوسطة	١.١٦	٣.٤٦	يتعاون مع الطرف الآخر؛ للتوصل إلى قرارات ملائمة للجميع.	٢١	٤
متوسطة	١.١٦	٣.٤٦	يحاول التَّحَقُّق من معلومات الطرف الآخر؛ لإيجاد حلٍّ مقبول يُرضى الجميع.	١٦	٤
متوسطة	١.٢٠	٣.٢٨	يتبادل أدقَّ المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس؛ لحلَّ المشكلات.	١٩	٥
متوسطة	١.١١	٣.٢٢	يشارك الآخرين مشكلات الطرف الآخر؛ حتى يتمكنَّ من حلِّها بأفضل الطرائق.	٢٠	٦
متوسطة	١.٠٧	٣.٤١	المستوى العام		

يُتَّضِحُّ من الجدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لفقرات البُعد الرابع: استراتيجية التعاون أو التكامل، وبحسب استجابات أفراد العينة انحصرت جميع المتوسطات الحسابية بين (٣.٥١) للفقرة ٢٢، و(٣.٢٢) للفقرة ٢٠؛ ما يوضِّح أن جميع أفراد العينة يَرَوْنَ من خلال استجاباتهم أن درجة الممارسة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٣.٤١)، بانحراف معياري عام (١.٠٧).

خامساً- البُعد الخامس: استراتيجية التَّجَنُّب

جدول (٩) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لفقرات بُعد استراتيجية التَّجَنُّب

الدرجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرئية
مرتفعة	١.٠٤	٤.١٠	يحاول تَجَنُّب تبادل الألفاظ غير المقبولة مع الطرف الآخر.	٢٨	١
متوسطة	١.١٠	٣.٦٤	يَتَجَنَّب مناقشة خلافاته مع الطرف الآخر بشكل علني.	٢٤	٢
متوسطة	١.٠٧	٣.٥١	ينقادى كل موقف يقود إلى جدل غير مُجدٍ لحلِّ الصِّراع.	٢٣	٣
متوسطة	١.١٣	٣.٥٠	يحاول الابتعاد عن الخلاف مع الطرف الآخر.	٢٥	٤
متوسطة	١.١٣	٣.١٧	يَتَجَنَّب المواجهة مع الطرف الآخر.	٢٦	٥
متوسطة	١.١٢	٣.١١	يحتفظ بالخلافات مع الطرف الآخر لنفسه؛ لتجنُّب المشاعر السلبية.	٢٧	٦
متوسطة	٠.٨٦	٣.٥٠	المستوى العام		

يتضح من الجدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لفقرات البُعد الخامس: استراتيجية التَّجَنُّب، وبحسب استجابات أفراد العينة انحصرت جميع المتوسطات الحسابية بين (٤.١٠) للفقرة ٢٨، و(٣.١١) للفقرة ٢٧؛ ما يوضِّح أن جميع أفراد العينة يَرَوْنَ من خلال

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس

استجاباتهم أن درجة الممارسة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٣.٥٠)، بانحراف معياري عام (٠.٨٦).

التوصيات والمقترحات:

- في ضوء النتائج السابقة؛ توصي الدراسة بالتالي:
- التأكيد على ضرورة إدارة الصراع بالتعاون والعمل على تهدئة الموقف بالمساومة في حالة اشتداد الصراع.
 - ضرورة تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة السلطان قابوس على كيفية استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؛ وفقاً للمواقف المتنوعة.
 - تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على كيفية تشخيص الصراع، والتعرّف إلى أسبابه، وطرائق التعامل معه.
 - بيان الاحتياجات التدريبية لإدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
 - إلحاق رؤساء الأقسام الجُدد بدورات تدريبية؛ على أن يكون أحد محاور هذه الدورات استراتيجيات إدارة الصراع.
 - إقامة العديد من البرامج التدريبية بصفة مستمرة في ضوء المعطيات الحالية لاتّجاهات الإدارة؛ لرفع قوة القيادات الجامعية بوجه عام، ورؤساء الأقسام بوجه خاص؛ حتّى تُمكنهم من تأدية المهامّ الموكّلة إليهم بفاعليّة عالية.
 - وضع معايير مقنّنة لاختيار القيادات الجامعية؛ تتضمّن الخبرة، والسمات الشخصية، والرّتبة الأكاديمية، والدورات التدريبية التي التحق بها، ومهارات التّواصل، ومهارات إدارة الصراعات التنظيمية، وغيرها من العناصر التي تُمكنهم من تأدية مهامهم المكلفون بها بنجاح.
 - إعطاء المزيد من الصلاحيات المخوّلة لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
 - استخدام نتائج الدراسة في تزويد رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة السلطان قابوس بالتغذية الراجعة؛ للوقوف على مواطن القوة وتعزيزها، وجوانب الضّعف في إداراتهم للصراع ومحاولة تحسينها.
 - نشر الوعى المجتمعي الأكاديمي عن الحالة الصحية التي يُخلّفها الصراع التنظيمي الإيجابي في بيئة العمل؛ التي منها دُع الجميع نحو التنافس المحمود بينهم.

المراجع

ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (١٩٩٧). *لسان العرب* (ج ٨). دار صادر بيروت.

أبو بكر، أحمد سمير صديق، وأحمد، محمد فتحي عبد الرحمن (٢٠٢٠). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المينا. *المجلة التربوية*، ٧٥، ٩٠٤-١٠٠٥. <https://2u.pw/AICuM>

أبو ناصر، فتحي محمد (٢٠١٢). إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية*، (٢٦)، ١٥٦-١٣٣.

<https://2u.pw/oxBCI>

أبو النور، محمود أبو النور عبد الرسول (٢٠١٤). الصراع التنظيمي وأساليب إدارته ببعض كليات التربية النوعية في مصر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ١٧ (٤٨)،

<http://search.mandumah.com/Record/711411> .٤٠٣-٣٥١

آل سليم، نايفة عيد سبتي (٢٠١٤). تأثير صعوبات العمل في جودة الأداء الأكاديمي: دراسة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية*،

<https://2u.pw/pOYJr> .١٨٩-١٦٥، (٥) ٢

البكري، راشد بن علي بن راشد (٢٠١١). واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين في سلطنة عمان [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. دار المنظومة

<http://search.mandumah.com/Record/962825>

بني حمد، ولاء (٢٠١٦). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك [رسالة ماجستير، جامعة اليرموك]. دار المنظومة

<http://search.mandumah.com/Record/869806>

الثبتي، خالد عواض عبد الله (٢٠١٣). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٣٣)، ٩٥-١٧.

جامعة السلطان قابوس (٢٠٠٩). اللائحة التنفيذية لقانون جامعة السلطان. *الجريدة الرسمية*،

<2009-0233.pdf> (qanoon.om) .٨٨٨

جريدة عمان (٢٩ نوفمبر، ٢٠٢٠). تأهيل القيادات الأكاديمية في جامعة السلطان قابوس.

جريدة عمان. تأهيل القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة السلطان قابوس الموقع الرسمي لجريدة عُمان (omandaily.om)

الحجيلي، نصر محمد (٢٠١٠). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية. مجلة جامعة دمشق، ٢٦، ٥٩-٩٢.

الحريري، رافده عمر (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الحفني، عبد المنعم (٢٠٠٠). المعجم الشامل في المصطلحات الفلسفة في العربية. مكتبة مدبولي القاهرة للنشر.

الحوامدة، إسراء (٣ سبتمبر، ٢٠٢٠). نبذة تعريفية عن جامعة السلطان قابوس. إي عرين. جامعة السلطان قابوس - e3arabi - Sultan Qaboos university - إي عربي

الحوارني، هبة منير طويرش (٢٠١٧). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المدبرون من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. دار المنظومة.

<http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/856532>

الحيث، أحمد فتحي وعبد العال، سعي عبد الرؤوف (٢٠١٧). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري. مجلة البقاء للبحوث والدراسات،

٢٠ (٢)، ٦٣-٨٤. <https://2u.pw/GgHiI>

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (٢٠١٣). إدارة النزاعات والصراعات في العمل. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

درادكة، أمجد محمود محمد (٢٠١١). درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك. دراسات العلوم

التربوية، ٣٨، ١٢٠٤-١١٨٨. platform.almanhal.com

الديب، مدحت محمد عزمي (١٩٨٧). جوانب في الصراع التنظيمي. المجلة العربية للتنمية الإدارية، ١١ (٤)، ٥-١٨. <https://2u.pw/NVx28>

رفاعي، رفاعي محمد (١٩٨٠). مشكلة الصراع في التنظيم. اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ١٢ (٤)، ٩٠-٩٧. <http://search.mandumah.com/Record/315259>

سالم، مرفت عبد الرحيم عبد الهادي (٢٠١٣). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى النكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية [رسالة

ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة]. دار المنظومة. <https://2u.pw/Z1guT>

الشايح، علي صالح علي، والضويان، حصة عبد المحسن (٢٠١٤). استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بجامعة القصيم. مجلة التربية بجامعة الأزهر، ٣ (١٥٩)، ٧٠٩ - ٧٧٩. دار المنظومة

شحاته، حسن، والنجار، زينب (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية (ط ١). الدار المصرية اللبنانية.

الشدي، أمل محمد علي (٢٠١٠). إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض دراسة تطبيقية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن [رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية]. شعبة. Educational

Researches and studies Full Bibliographic Record - Shamaa

الشديفات، امتياز أحمد، وأحمد، مهدي (٢٠١٩). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. دار المنظومة. <http://search.mandumah.com/Record/948727>

شلاي، زهير بو جمعة (٢٠١٩). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الشهوان، ديانا محمد إبراهيم (٢٠١٩). القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. دار المنظومة

<http://search.mandumah.com/Record/1016314>

صحيفة أثير الإلكترونية (٢١ فبراير، ٢٠١٦). فن التعامل مع المراجعين برنامج تدريبي في جامعة السلطان قابوس. ٢٥٦٩٨. <https://www.atheer.om/archives/>

صحيفة أثير الإلكترونية (١ سبتمبر، ٢٠١٥). التطوير المهني بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس. التطوير المهني بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس - صحيفة أثير الإلكترونية (atheer.om)

الصيد، يوسف محمد أبو القاسم (٢٠١٤). الصراع التنظيمي أسبابه وأساليبه إدارته في ضوء بعض المتغيرات: دراسة على عينة من المديرين بمدينة سبها. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ٣ (٦)، ٢٤٠ - ٢٨٨.

الطائي، عمر أزهر علي الطائي (٢٠١٥). المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة بغداد.

العاصي، نهى نبيل (٢٠١٩). توظيف بحوث الفعل في تحسين إدارة القيادات النسائية للصراع التنظيمي في بيئة العمل الجامعية. مجلة الإدارة التربوية، (٢٢)، ١١١-٢٧٣.

العامرية، أميرة (٢٠١٣). انطلاق برنامج "مهارات إدارة الخلافات في بيئة العمل" بجامعة السلطان قابوس - جديد جريدة الرؤية. مجلة الساحة العمانية. انطلاق برنامج "مهارات إدارة الخلافات في بيئة العمل" بجامعة السلطان قابوس - جديد جريدة الرؤية - أرشيف الأخبار اللغة العربية - الساحة العمانية (om77.net)

عبابنة، سعيد بن محمد سعيد (١٩٩٦). أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير، جامعة اليرموك]. دار المنظومة.

<http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/742515>

عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٤)، السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

عبود، حمزة نجم، وعبود، على سكر (٢٠١٤). الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدراء فيمركز محافظة الديوانية. مجلة

الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (٣٠)، ١٧٥-١٩٩. <https://2u.pw/w6nxM>

عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن (٢٠١١). البحث العلمي (ط ١٣). دار الفكر.

العريبات، رياض محمد عبد الكريم (٢٠١٦). واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٥ (١٢)، ٨٥-١٢١.

العريمي، خديجة مبارك علي (٢٠١١). الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديميين بكليات جامعة السلطان قابوس من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير، جامعة

السلطان قابوس]. دار المنظومة. <https://2u.pw/lZr6d>

عساف، محمد حسين (٢٠١٣). إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة - دراسة ميدانية [أطروحة دكتوراه، غير منشورة]. جامعة سانت كليمنتس العالمية العراق.

العسولي، محمد غالب سعيد (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها [رسالة ماجستير،

الجامعة الإسلامية]. دار المنظومة. <https://2u.pw/kdjLJ>

العظمت، عمر، ومحاسنة، أحمد (٢٠١٩). استراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي المدارس في لواء قصبه المفرق وعلاقتها بكفاءة الاتصال. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٥ (١)، ١٧-٣٢.

العوييري، محمد فراس شاهر (٢٠١٣). دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل، فلسطين.

عيسى، إبراهيم عبد الفتاح زهدي (٢٠٠٩). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. دار المنظومة. <https://2u.pw/uXNsf>

غوانمة، فادي فؤاد محمد (٢٠١٧). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية. *مجلة التربية*، ٢ (١٧٥)، ٢١٧-١٧٦.

الفقعاوي، ميسون إسماعيل محمود (٢٠١٧). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.

قاسم، عبد الكريم (٢٠١٣). درجة استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، ١ (٤)، ٤٩٠-٢٨٩. دار المنظومة. <http://search.mandumah.com/record/490289>

القمشوعية، سامية بنت حمود (٢٠١٤). الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. دار المنظومة. <http://search.mandumah.com/Record/962968>

القنوبي، سلمان محمد سيف (٢٠١٧). إدارة الصراعات في مؤسسات المعلومات بالجامعات العمانية. [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. دار المنظومة. <http://search.mandumah.com/Record/946566>

كفومان، جيمس (٢٠٠٩). العمل والطمأنينة في البيئة الأكاديمية (مجد ابراهيم، مترجم). ط (١). مكتبة العبيكان للطبع والنشر.

- مجلة تطوير (يونيو، ٢٠٠٩). إدارة النزاعات والتعامل مع الشخصيات الصعبة برنامج تدريبي في جامعة السلطان قابوس. مجلة تطوير يونيو ٢٠٠٩ (squ.edu.om).pdf
- محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠١١). أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١ (٧٦)، ٨٠-١١٩. <http://search.mandumah.com/Record/87233>
- محمود، باسم (٢٠١٨). نحو علوم اجتماعية في السياق العربي: في الحاجة إلى النظرية المجذرة. مجلة عمران. ٧ (٢٦). ٨٥-١١٢.
- المراق، عبد الكريم؛ الشريف، توفيق، والعبودي، عبد الكريم، وسعيد، جلال الدين (١٩٩٠). معجم علم النفس التربوي. منشورات المعهد القومي لعلوم التربية تونس.
- المريخي، غنام هزاع عبيد (٢٠١٩). واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المركز العربي للتنمية، ٢٦ (١١٨)، ٢٧٣-٣٤٢.
- المليان، ربيعة سعيد خليفة (٢٠١٦). الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، ٢٨، ١٤٨-١٧٠.
- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١). معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية. دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية.
- المنقاش، سارة عبد الله، والعنزي، أمل خلف (٢٠١٦). دور وكليات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، ٧٨، ٤٠٥-٤٤١.
- المومني، واصل جميل (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نحالي، إيمان، ودراية، منيرة (٢٠١٧). استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة من قبل رؤساء أقسام العلوم الاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة. [رسالة ماجستير، جامعة ٨ ماي ١٩٨٥ قالة]. [nahali.pdf \(univ-guelma.dz\)](http://univ-guelma.dz/nahali.pdf)
- نصر، سلامة حسن (٢٠١٤). ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالمناخ التنظيمي [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة].

- هدية، سعيد علي، وحسين، عاصم (٢٠١٧). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية: الواقع والمأمول. *المجلة التربوية جامعة سوهاج*, ٥٠، ١٣٧-٢٠١٦. <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/944190>
- الياسري، أكرم محسن، وطالب، علاء فرحان، وعلي، نغم دايع عبد (٢٠١٥). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة. ج (١). دار صفاء للنشر والتوزيع.
- Afzalur Rahim, M. (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Altaf, M., & Khan, K. (2014). Conflict Management Strategies in Higher Education Institutions: Public Sector Universities in Kpk Province, Pakistan. *Research on Humanities and Social Sciences*, 4(28), 161-168.
- ALWAHAIBI, A. (2017). *Women Educational Leaders in Tertiary Education in Oman: Enablers, Challenges and Coping Strategies* [Ph.D., University of Leicester].
- Chang, C., & Tseng, Y. (2009). An Exploration of Job Stress Among Academic Heads in Taiwanese Universities. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 37(5), 583-589. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.5.583>
- Copley, R., 2008. *Conflict Management Styles: A predictor of likability and perceived effectiveness among subordinates*. Master. Indiana University.
- Corn, S. (2013). *SUPERIORS' CONFLICT MANAGEMENT BEHAVIORS AND ITS RELATIONSHIP TO THEIR LEVEL OF COMMUNICATIVE COMPETENCE* (Master). The University of Akron.
- Gillilan, S. (2016). *Change Is Conflict: Exploring Relationships Between Preferred Cognitive Styles and Conflict Management Styles of University Administrators at a Large Flagship University* [Ph.D, University of Kentucky].
- Mukhtar, U., Islam, Z., & Siengthai, S. (2011). Conflicts in higher education and perceived quality of education: Empirical evidence from Pakistan. *Research in Higher Education Journal*, 13.

- Levinger, G. (1957). Kurt Lewin's approach to conflict and its resolution A review with some extensions. *Conflict Resolution*, 1(4), 329-339. <https://doi.org/10.1177/002200275700100402>
- Mukhtar, U., & Siengthai, S. (2010). Determinants of Perceived Higher Education Conflict: Empirical Evidence of Employees of Pakistan Public Universities. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences: Annual Review*, 5(3), 23-36. <https://doi.org/10.18848/1833-1882/cgp/v05i03/51638>
- Olaleye, F., & Arogundade, B. (2013). Conflict Management Strategies of University Administrators in South-West Nigeria. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business And Management Review*, 2(6), 96-104. <https://doi.org/10.12816/0001212>
- Pondy, L. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296. <https://doi.org/10.2307/2391553>
- Rahim, M. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376. <https://doi.org/10.5465/255985>
- Rahim, M. (1989). Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers. *Journal of Management*, 15(4), 545-556. /
- Rahim, M. (2001). *Managing conflict in organizations*. Quorum Books.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2001). Organizational behavior, 14/E. E: *Pearson Education India*.
- Runde, C., & Flanagan, T. (2008). *Building conflict competent teams*. Jossey-Bass.
- Saka, Suleiman Jimoh (2020). *Conflict Management Strategies on Administrative Effectiveness in Selected Federal Universities in the North Central Nigeria* [Master Thesis, KWARA STATE UNIVERSITY]. ProQuest <https://search-proquest-com.squ.idm.oclc.org/dissertations-theses/conflict-management-strategies-on-administrative/docview/2467839377/se-2?accountid=27575>
- Sekaran, U., Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons

-
- Snowden, P., & Gorton, R. (1998). *School Leadership & Administration* (5th ed.). Mc Graw Hill.
- Stanley, C., & Algert, N. (2007). An Exploratory Study of the Conflict Management Styles of Department Heads in a Research University Setting. *Innovative Higher Education*, 32(1), 49-65. <https://doi.org/10.1007/s10755-007-9035-y>
- Wisdom, V. (2007). *understanding the demands and constraints of department heads in higher education based on the perceptions of deans, faculty, and department heads* [Ph.d, University of Missouri].