

Strategies for Managing Organizational Conflict and Its Relationship to Job Well-Being: A Perspective of Department Directors at the University of Tabuk

Nadiah Khalf Salm Alblwi* 

Department of Educational Administration and Planning, College of Education and Arts, Tabouk University,
Kingdom of Saudi Arabia.

Received: 18/5/2022

Revised: 16/6/2022

Accepted: 17/7/2022

Published: 15/7/2023

* Corresponding author:

Tareq_1983to@yahoo.com

Citation: Alblwi, N. K. S. (2023).
Strategies for Managing
Organizational Conflict and Its
Relationship to Job Well-Being: A
Perspective of Department Directors
at the University of Tabuk . *Dirasat:
Educational Sciences*, 50(2 -S1), 225–
239.
<https://doi.org/10.35516/edu.v50i2-S1.1229>



© 2023 DSR Publishers/ The University
of Jordan.

This article is an open access article
distributed under the terms and
conditions of the Creative Commons
Attribution (CC BY-NC) license
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Abstract

Objectives: The study aimed to identify the organizational conflict management strategies used by female department managers at the University of Tabuk and their relationship to job well-being from their point of view.

Methods: The study used the descriptive correlative method. To answer the study questions, two questionnaires were developed. The first aimed to determine the organizational conflict management strategies used by the directors of departments at the University of Tabuk, consisting of 23 paragraphs distributed over four areas. The second questionnaire aimed to assess the level of job well-being among the directors of departments at the University of Tabuk, and it consisted of 20 paragraphs distributed over three areas. The study sample consisted of 176 directors of departments, representing 50% of the study population.

Results: The study results showed that the sample members' estimates of the organizational conflict management strategies used by them were high. Similarly, the estimates of the directors of departments at the University of Tabuk for their level of job well-being were also high. The results also indicated a positive correlation between the organizational conflict management strategies used by female directors of departments at the University of Tabuk and their job well-being.

Conclusion: The study recommends enhancing awareness of organizational conflict management methods and strategies among department managers.

Keywords: Strategies, organizational conflict management, job satisfaction, female directors of departments, University of Tabuk.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي من وجهة نظر مديرات الإدارات بجامعة تبوك

نادية خلف سالم البلوي*

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، السعودية.

ملخص

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة لدى مديرات الإدارات بجامعة تبوك وعلاقتها بالهناء الوظيفي من وجهة نظرهن.

المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم تطوير استبيانين: الأول هدفت إلى معرفة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة لدى مديرات الإدارات بجامعة تبوك مكونة من (23) فقرة موزعة على أربعة مجالات. أما الاستبيان الثاني فهدفت إلى معرفة مستوى الهناء الوظيفي لدى مديرات الإدارات بجامعة تبوك وتكونت من (20) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (176) مديرة إدارية تمثل ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة لديهن كانت مرتفعة حسب تقديرات مديرات الإدارات بجامعة تبوك. كما جاءت تقديرات مديرات الإدارات بجامعة تبوك لمستوى الهناء الوظيفي لديهن مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة لدى مديرات الإدارات بجامعة تبوك والهناء الوظيفي لديهن.

الخلاصة: أوصت الدراسة بالعمل على تنمية الوعي بأساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات الإدارات. **الكلمات الدالة:** استراتيجيات، إدارة الصراع التنظيمي، هناء وظيفي، مديرات الإدارات، جامعة تبوك.

المقدمة:

تعد المؤسسات الإدارية وفقاً للاتجاهات المعاصرة في الإدارة مؤسسات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها، وتفاعلها، وبقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه، وما يظهره من فعالية، فإنه ينعكس على فعالية المؤسسات. إن التكوين الاجتماعي الذي تضمه منظمات اليوم أصبح موضوع اهتمام الباحثين في مجال السلوك الإنساني، إن المؤسسات الإدارية لا تعمل في فراغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم ببعض، وتجمعهم مصالح متباينة منها ما يتعلق بالتنظيم بالإضافة إلى المصالح الشخصية، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما للفروق الفردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي ستعمل بها المؤسسة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة.

لقد أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتاً ليس باليسير من أوقات المدير، فهو بجانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولاها، فإنه أيضاً يخصص جزءاً من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة دائمة تعيش المؤسسات (الأغا، 2018).

ويعتبر الصراع التنظيمي إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا أفراداً وجماعات ومؤسسات، وهو أمر حتمي وضروري، لأن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة يكاد يكون من الأمور المستحيلة. وإن أي مؤسسة إدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستقرار في حالة السكون الدائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها، فهناك تفاعلات بين المؤسسات وبين بيئاتها الداخلية والخارجية الأمر الذي يترتب عليه تغييرات مختلفة (جبران، 2017).

وتعد الجامعة من أهم مؤسسات المجتمع لما لها من دور بالغ الأهمية في بناء الجانب الفكري والأخلاقي للأفراد والمجتمعات على حد سواء، ويمثل القائد الإداري أو مديري الإدارات في الجامعات حجر الزاوية في تطوير الأداء وتحسينه؛ فبحكم موقعه ووظيفته يطلب منه العديد من المهام الإدارية والقيادية، ولتحقيق تلك الوظائف والمهام يتطلب الأمر التفاعل مع منتسبي الجامعة مع بعضهم البعض، وقد يؤدي هذا التفاعل إلى اتقائهم لعمليهم في بعض المواقف أو تعارضهم واختلافهم في مواقف أخرى داخل بيئة العمل، وغالباً ما يؤدي هذا التعارض إلى حدوث الصراع (أبو بكر وأحمد، 2021).

من هنا تأتي أهمية امتلاك مديري الإدارات والقيادات الإدارية في الجامعة للقدرات والمهارات اللازمة لتشخيص مواقف الصراع وتعرف أسبابه، واختيار الأسلوب المناسب لإدارته بشكل إيجابي لخدمة الجامعة وتقديمها. والصراعات تعد من المواقف المتكررة التي يختلف الأفراد في التعبير عن استجاباتهم لها، فقد تكون الصراعات ظاهرة أو خفية، وفيها يحاول الفرد ارضاء رغباته واحتياجاته الفردية وتحقيق أهدافه؛ فكلما كان الصراع أقوى يكون البحث عن الحلول وكيفية الاستفادة منه أكبر (الأغا، 2018).

وأكد الطراونة (2018) أن الصراع أمر لا مفر منه في المؤسسات وخاصة للقيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية؛ حيث إن الصراع أمر محتوم، كما أنه مفيد لأنه يؤدي إلى الابتكار، ومن ثم فإن الصراع التنظيمي بالمؤسسات الجامعية يعد أمراً ذا أهمية لتخفيض آثاره السلبية واستثمار إيجابياته لصالح الجامعة. ولقد أظهرت البحوث أن علاقات العمل متمثلة في كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض في بيئة العمل تؤثر على الهناء الوظيفي لدى العاملين، فمن الاحتياجات الملحة للموظف المحافظة على علاقات منسجمة مع الآخرين في مكان العمل، فالعلاقات الجيدة في العمل يمكنها تلبية حاجة الموظف من الانتماء للمؤسسة والحصول على دعم اجتماعي أكثر من المديرين والرؤساء لإنجاز العمل والدعم الوجداني لزيادة الهناء الوظيفي (سيد، 2021).

ويعد الهناء الوظيفي عاملاً مهماً في تحديد أداء المؤسسات على المدى البعيد، حيث يتأثر مستوى هناء الموظف أو القيادي بمتطلبات الوظيفة وأعبائها، التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية تعوق العمل، بينما يمكن أن تؤدي الموارد والتسهيلات الوظيفية الوفيرة وعلاقات العمل الطيبة إلى نتائج إيجابية (خرينة، 2017). وفي ضوء افتراض مؤداها أن الصراعات التنظيمية والشخصية تمثل ملمحاً طبيعياً للحياة الإنسانية بوجه عام، وتعاملات الأفراد داخل المؤسسة. وعادة ما ترتبط هذه الصراعات بمشاعر الاستياء والغضب. كما قد تولد المنافسة والابتداع والابتكار، مما يعني أن للصراع نتائج وأثار إيجابية أو سلبية، فمن المقبول أيضاً أنه قد يكون لإدارة الصراع التنظيمي واستراتيجياته تأثير إيجابي أو سلبي على مستوى الهناء الوظيفي لدى مديري الإدارات والقيادات الإدارية في الجامعة (مانع، 2021).

من هنا فقد أظهرت نتائج دراسة فإن نيكرك ودي كليرك (Van Niekerk & De Klerk, 2019) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والهناء الوظيفي المرتبط ببيئة العمل الجامعي، وأكدت على أهمية تنمية الوعي بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من أجل التعامل بفاعلية مع الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، ومنع تأثيره السلبي على العلاقات الشخصية والهناء الوظيفي في بيئة العمل. ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة لمعرفة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي من وجهة نظر مديرات الإدارات بجامعة تبوك.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لاحظت الباحثة بحكم عملها عضو هيئة تدريس بجامعة تبوك وتوليها لمناصب إدارية بالجامعة أن بيئة العمل الداخلية والهيكل والمناخ التنظيمي وعناصره من علاقات بين منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وغيرهم من القيادات الإدارية ومديري الإدارات أكثر عرضة للصراع التنظيمي في ظل التحديات والتغيرات العصرية مما يؤدي إلى وجود اختلافات في وجهات النظر بين عناصر المؤسسة الجامعية. كما لاحظت الباحثة أن مديري الإدارات الجامعية لا يملكون أسلوباً أو نمطاً واحداً في إدارة الصراع التنظيمي، وإنما يسلك كل منهم أسلوباً مختلفاً عن الآخر نتيجة لضعف المهارات الإدارية لدى بعض مديري الإدارات الجامعية في مواجهة مواقف الصراعات التنظيمية داخل وحداتهم الإدارية.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة سونينتاغ وينجر (Sonntag & Unger, 2019) أن الصراعات في بيئة العمل تشكل تهديداً لرفاهية الموظف وهنائه الوظيفي، حيث ترتبط الصراعات التنظيمية في بيئة العمل سلباً برفاهية الموظف. كما أشارت نتائج دراسة رايت (Wright, 2018) إلى أن بعض أساليب إدارة الصراع التنظيمي غير التعاونية تؤثر في الهناء الوظيفي وتؤدي إلى الإرهاق والضغط الوظيفية وسوء الحالة الصحية، وترتبط مباشرة بصحة وهناء الموظف المرتبطة بالعمل والوظيفة.

وعلى الرغم من حتمية وجود الصراع التنظيمي داخل أية مؤسسة وخاصة الجامعة وأهمية توافر درجة عالية من الهناء الوظيفي في بيئة العمل الجامعية لضمان جودة العمل والأداء الوظيفي، فإن الباحثة لاحظت - في حدود اطلاعيها - قلة الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجياته وعلاقتها بالهناء الوظيفي. ونتيجة لذلك فقد ارتأت الباحثة إجراء هذه الدراسة بهدف معرفة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي من وجهة نظر مديرات الإدارات بجامعة تبوك. وتتحدد أسئلة الدراسة الحالية في الأسئلة الآتية:

1. ما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل مديرات الإدارات بجامعة تبوك من وجهة نظرهن؟
2. ما مستوى الهناء الوظيفي لدى مديرات الإدارات بجامعة تبوك من وجهة نظرهن؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة لدى مديرات الإدارات بجامعة تبوك ومستوى الهناء الوظيفي لديهن؟

أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى جانبين، هما:

الأهمية النظرية: تتمثل أهمية الدراسة النظرية في الآتي:

- إثراء المكتبة العربية عامة والسعودية خاصة بأهمية موضوعات الصراع التنظيمي والهناء الوظيفي.
 - من المؤمل أن تكون ذات فائدة ومعززة لرؤية المملكة ووزارة التعليم بالسعودية في الارتقاء بمؤسسات التعليم الجامعي.
 - تكمن فائدتها للباحثين في إجراء دراسات مماثلة في مراحل تعليمية مختلفة.
- الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية والتطبيقية لهذه الدراسة في الآتي:
- المسؤولين وأصحاب القرار: مساعدة المسؤولين وأصحاب القرار في جامعة تبوك في التخطيط للبرامج التدريبية لمديري الإدارات لتعزيز استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المناسبة لتعزيز مستوى الهناء الوظيفي.
 - الباحثون والمهتمون: المساهمة في فتح بوابة البحث للباحثين والمهتمين بالموضوع في مجالات تخص الصراع التنظيمي في التعليم الجامعي، وذلك في رفع مستوى الهناء الوظيفي لدى مديرات الإدارات الجامعية.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تضمنت الدراسة الحدود التالية:

- الحد الموضوعي: التعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي من وجهة نظر مديرات الإدارات بجامعة تبوك.
- الحد البشري: اقتصر على عينة من مديرات الإدارات الجامعية.
- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول (2021-2022).

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

شملت الدراسة المصطلحات والتعريفات الإجرائية التالية:

- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: "أحد الأشكال الرئيسة للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع، وهو إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى المفاضلة والاختيار بين البدائل"

(شلاي، 2017، 23). وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: مجموعة من الآليات والإجراءات والممارسات التي تقوم بها مديرات الإدارات في جامعة تبوك من أجل إدارة الصراعات التنظيمية والخروج من موقف الصراع لأفضل نتائج ممكنة باستخدام الأسلوب المناسب لإدارة الصراع التنظيمي من بين الأساليب المستخدمة في استبانة الدراسة، وهي: استراتيجية المنافسة، استراتيجية الوسطية، استراتيجية التسوية، واستراتيجية التعاون. وتم قياسها من خلال استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

- **البناء الوظيفي:** "تقييم الفرد لظروف وبيئة العمل والرواتب والحوافز والدعم المقدم له، وعلاقاته الوظيفية مع الرؤساء والزملاء" (محمود، 2020، 14). وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: تقييم مديرات الإدارات في جامعة تبوك لعناصر العمل الجامعي المتمثلة بظروف العمل والعوامل التنظيمية والعلاقات مع الزملاء التي تؤثر في مستوى البناء الوظيفي، حيث يمكن قياس مستوى البناء الوظيفي لديهم من خلال الدرجة الكلية لاستجاباتهم حول فقرات أداة الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

الصراع التنظيمي:

إن الصراع والخلاف في المؤسسات حقيقة واقعة ومن الاستحالة تجنبها، لاختلاف الشخصيات المتعاملة واختلاف طبيعة البشر والخلافات موجودة على جميع المستويات الإدارية بين العاملين بعضهم البعض وحتى في الجهات الإشرافية والرقابية ووصولاً إلى مجلس الإدارة في المؤسسة، وينظر إلى الصراع على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، وتختلف درجة حدته وتأثيره على المؤسسة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع. والصراع التنظيمي هو "سلوك صريح ينجم عن إدراك مقرون بعاطفة لدى أحد الأطراف فرد، أو جماعة، أو مؤسسة، وأن طرفاً آخر يسعى إلى إعاقة مصالحه لوجود علاقات عمل مشتركة بينهما" (الغامدي، 2022).

ويشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو مؤسسة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المؤسسة (الشدي، 2021).

ويعرف الصراع بأنه حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار. ولا شك أن للصراع أسباباً كثيرة منها اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتتداخل المسؤوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك (الشهوان، 2020).

والصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أيضاً تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية (الأغا، 2018).

وللصراع التنظيمي أشكال عدة منها كما أشار كم (Kim, 2016)، ودونوفان (Donovan, 2015):

- الصراع بين الفرد ونفسه: ويحدث عندما يتعرض الفرد لحالات من الإحباط لوجود عائق يحول دون تحقيق أهدافه، أو عندما لا يكون متأكد مما هو مطلوب منه، أو عندما يطالب بإنجاز مهام تفوق طاقاته وخبراته.

- الصراع بين الأفراد: ينشأ هذا الصراع بسبب تباين الأدوار التي يقوم بها الأفراد، وتباين مراكزهم في العمل، واختلاف الجماعات التي ينتمون إليها، مثل صراع التناقض بين الرئيس والمرؤوس.

- الصراع بين الفرد والجماعة: يرتبط هذا الصراع بالطريقة التي يتعامل بها الفرد مع ضغوط الجماعة التي ينتمي إليها، ومدى امتثاله للقيم والمعايير التي تتمسك بها.

- الصراع بين الجماعات: يشمل التناقضات بين مجموعات العمل في المؤسسة، كالتناقض بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج، أو التنفيذيين والاستشاريين. ويرجع ذلك إلى التباين في الأهداف أو تداخل السلطات فيما بينها.

- الصراع بين المؤسسات: يحدث بصفة خاصة في المجال الاقتصادي، ويطلق عليه مصطلح المنافسة. وتؤدي المنافسة إلى إنتاج منتجات جديدة أو إحداث تطوير في التقنية، أو خفض الأسعار. وقد تشد المنافسة مما يؤدي إلى سيطرة مؤسسة على أخرى.

- الصراع بين الأفراد في المؤسسات المختلفة: يحدث ذلك عندما يقوم أحد محرري الصحف بنشر تقارير غير مرضية عن إحدى المؤسسات، فما يلبث أن يدخل مدير العلاقات العامة بالمؤسسة في صراع مع مدير المؤسسة.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تشمل إدارة الصراعات في جانب منها العمل على زيادة مستوى الصراع في المؤسسات التي تتسم بالجمود والخمول، وذلك بهدف توليد أفكار جديدة وحث الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء، كما تتضمن في الجانب الثاني العمل على خفض الصراعات لتنمية التعاون بين أعضاء التنظيم والحد من حالات العداء بينهم، والتخفيف من التوترات وضغوط العمل (الطروانة، 2018).

ويتطلب من الإدارة أن تتدخل في الموقف الصراع وذلك لتشخيص الموقف، والوقوف على الأسباب المؤدية للصراع ونتائجه المحتملة، ثم اتباع استراتيجيات لضمان مستوى الصراع الذي يحقق نتائج إيجابية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعاليتها. وهذه الاستراتيجيات هي حسب ما أشار شلاتي (2017)، وجبران (2017):

- أسلوب التجنب: ويقصد به علمية الانسحاب من إدارة الصراع، فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، قد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، رغم إن هذا الموقف يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف ومع ذلك يمكن اللجوء إليه مثال ذلك إن يكون هناك آخرون يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير مثل أحد المرؤوسين.
- أسلوب المجاملة: وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد إن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل ويتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الشخصية لأطراف الصراع.
- أسلوب الحل الوسط: ويتصف بقدر معتدل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.
- أسلوب المنافسة: يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة واتخاذ تصرف سريع علمية ضرورية.
- أسلوب التعاون: عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف أصحاب العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر، علماً ففعالاً مقبولاً من الجميع، وهذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحياناً إلا أنه أفضل الأساليب، ويتم اللجوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على إنجاز الأهداف التربوية كان لا يقوم المعلم بالتخطيط لعمله.

الهناء الوظيفي:

يركز مفهوم الهناء الوظيفي على ثلاثة جوانب تتمثل في الانفعال الإيجابي والانفعال السلبي، والرضا عن الحياة، ويعكس هذا المفهوم سيطرة الأفكار والمشاعر الإيجابية حول حياة الفرد، ومن ثم يهتم بأسباب تقييم الناس بشكل إيجابي، فالهناء يركز على المشاعر الإيجابية طويلة المدى وليس على الحالات الانفعالية المؤقتة، ويعكس جانب الانفعال الإيجابي الحالات المزاجية الإيجابية للفرد، مثل الحماسة والنشاط والتنبيه، أما جانب الانفعال السلبي فيعكس حالات الفرد المزاجية السلبية مثل الغضب والشعور بانعدام القيمة والذنب والخوف والعصبية، أما الرضا عن الحياة كمؤشر للهناء الوظيفي فيمكن وصفه بأنه تقييم الفرد المعرفي لحياته ويعد خاصية مكملية للجانب الانفعالي (سيد، 2021).

وبالتالي فإن الهناء الوظيفي مصطلح واسع يضم مفهومين متميزين هما الهناء الوجداني والرضا عن الحياة؛ حيث يعبر الرضا عن الحياة عن الجانب المعرفي للهناء الوظيفي؛ ويشار إلى مفهوم الهناء الوظيفي عندما يكون موضوع التقييم هو وظيفة الفرد، ويمكن قياس الهناء الوظيفي باستخدام أسئلة حول الرضا توجه لمشاعر الناس حول أنفسهم، والهناء الوظيفي كجزء أو مجال من الرضا عن الحياة يمكن قياسه من خلال أسئلة عن الرضا موجّهة لمشاعر الناس حول وظائفهم (خريبة، 2017).

ويعتبر وار (Warr) هو أول من تبني نموذج الهناء الوجداني في سياق العمل ويصنف المشاعر المرتبطة بالعمل إلى بعدين هما السعادة والاستثارة. فقد طرح وار (Warr) نموذجاً للهناء المرتبط بالوظيفة سماه نموذج الفيتامين (Vitamin Model) ويرى هذا النموذج أن الصحة النفسية تتأثر بخصائص البيئة مثل خصائص الوظيفة بشكل يشبه التأثير غير الخطي للفيتامينات على صحتنا الجسمية؛ فالفيتامينات لها تأثير خاص على الجسم البشري حيث يؤدي نقص الفيتامينات إلى الضعف الجسدي ومن ثم إلى أمراض جسيمة، وعموماً يحسن تناول الفيتامينات من الصحة والوظائف الجسمية، ولكن إذا تجاوز تناول الفيتامينات حد معين لن يحدث أي تحسن زائد، بل إن تناول المستمر للفيتامينات قد يؤدي إلى نوعين مختلفين من التأثيرات، أولاً: قد يظهر ما يسمى بالتأثير الدائم، حيث لا تتحسن الصحة ولا تظهر نتائج ضارة تضعف صحة الفرد الجسمية. ثانياً: التأثير الضار، حيث تؤدي الجرعة الزائدة من الفيتامينات إلى تركيز السموم في الجسم مما يؤدي إلى ضعف الوظائف الجسمية والصحة (محمود، 2020).

وقد توصل وار (Warr) إلى تسعة معالم للوظائف تعمل كمحددات للهناء والصحة النفسية المتعلقة بالوظيفة، فهو يفترض أن ست من خصائص الوظائف (الاستقلالية الذاتية للوظيفة، ومتطلبات الوظيفة، والدعم الاجتماعي، واستغلال المهارة، وتنوع المهارة، والتغذية الراجعة للمهام) لها تأثيرات ضارة، أما الخصائص الثلاث الباقية (الراتب، والأمان، وأهمية المهمة) فيفترض أنها تتبع نمط التأثير الدائم للفيتامينات (مانع، 2021).

وتركز البحوث النفسية أساساً على الهناء الانفعالي كمؤشر للصحة النفسية المرتبطة بالوظيفة؛ وقد عرف وار (Warr, 1990) الهناء الانفعالي المرتبط بالوظيفة عن طريق بعدين أساسيين هما السعادة والاستثارة، وباستخدام هذين البعدين، وصف وار (Warr) محتوى وحدة الانفعالات المرتبطة بالوظيفة والهناء الانفعالي على ثلاثة محاور هي: سعيد بمقابل غير سعيد، والقلق وبمقابل الرضا، والإحباط وبمقابل الحماسة. وفيما بعد

أطلق على المحور الثاني القلق بمقابل الراحة، ويعد بعد السعادة أكثر أهمية من بعد الاستثارة.

إن علاقات العمل (أي كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض في العمل) تؤثر على هناء الموظفين؛ فمن الاحتياجات الملحة للموظف أن يحافظ على علاقات منسجمة مع الآخرين في مكان العمل، فالعلاقات الجيدة في العمل يمكنها تلبية حاجة الموظفين من الانتماء للعمل، كما أنها تجعل من الممكن للموظف أن يحصل على دعم اجتماعي أكثر من الرؤساء أو زملاء العمل لإنجاز المهام ومسايرة الانفعالات السلبية مما يساعد على زيادة مستويات الهناء الوظيفي (Clement & Neve, 2020).

بعد إطلاع الباحثة على الدراسات والبحوث السابقة العربية منها والأجنبية، فقد وجدت أن الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والهناء الوظيفي تعد قليلة، مما اضطررها لتناول الموضوع من الناحية التربوية بشكل عام، وفيما يلي عرضها من الأقدم للأحدث:

في دراسة قام بها دونوفان (Donovan, 2015) فقد هدفت التعرف إلى الأساليب المتبعة بإدارة الصراع في الجامعات والمعاهد من وجهة نظر العمداء أنفسهم وعينة من رؤوسهم، كما هدفت إلى الوقوف على العلاقة بين هذه الأساليب وفعاليتها، واثرت الخصائص الديموغرافية للعمداء على أساليب إدارة الصراع التي يتبعونها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. تكونت عينة الدراسة من (50) عميداً و(104) من رؤوسهم، واستخدمت الدراسة استبانة للصراع التنظيمي. ودلت النتائج على أن الأسلوب الشائع في إدارة الصراع عند العمداء هو أسلوب التكامل، ثم التوفيق، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين أساليب التكامل، والتوفيق، والمجاملة وفعالية الإدارة، وفي المقابل يرتبط أسلوب الإيجار سلباً مع فاعلية الإدارة.

وقد أجرى كم (Kim, 2016) دراسة هدفت إلى وصف إدارة الصراع التي يتبعها رؤساء الدوائر الأكاديمية في المؤسسات الجامعية، وإلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الصراع وبين بعض المتغيرات التنظيمية الديموغرافية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (1507) دائرة في مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية الكورية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. واستخدمت الدراسة استبانة للصراع التنظيمي مكونة من (28) فقرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العدوانية في إدارة الصراع ترتبط إيجابياً مع الرضا الوظيفي لرؤساء هذه الدوائر، وكذلك مع الفاعلية المدركة لاستراتيجيات إدارة الصراع، وكما ترتبط إيجابياً مع النمط الديمقراطي لعمل الدائرة، وكذلك مع منافع الصراع مثل التجديد والتطور وحل المشكلة، وكما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن العدوانية في إدارة الصراع ترتبط بشكل سلبي مع تكرار أو شدة الصراع على مستوى الاتفاق على مصادر الصراع.

وأجرى صالح (2017) دراسة هدفت معرفة مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، استخدمت الدراسة استبانة للهناء الوظيفي مكونة من (29) فقرة. وتكونت العينة من (189) عضو هيئة تدريس ممن يعملون بجامعة سلمان بن عبد العزيز بالسعودية. أظهرت النتائج أن مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً في مجالات ظروف العمل وبيئته، وعلاقات العمل، والظروف الإدارية والتنظيمية. ولم تظهر النتائج فروق دالة إحصائية في مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة والكلية.

في حين هدفت دراسة منصور (2017) معرفة درجة الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (182) عضو هيئة تدريس. وتم إعداد استبانة للهناء الوظيفي مكونة من (33) فقرة. وأظهرت النتائج أن درجة الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين جاءت متوسطة. ولم تظهر النتائج فروق دالة إحصائية في درجة الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس ونوع الكلية والتخصص.

أما دراسة زار (Zare, 2017) فقد هدفت إلى معرفة مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأمريكية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (238) عضو هيئة تدريس، حيث جرى تطبيق استبانة للهناء الوظيفي مكونة من (41) فقرة عليهم. وأظهرت النتائج أن مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأمريكية كان مرتفعاً. ولم تظهر النتائج فروق دالة إحصائية في مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي ونوع الكلية.

كما هدفت دراسة المدهون (2018) إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف إداري. وتم استخدام استبانة للمناخ التنظيمي مكونة من (25) فقرة. واستبانة للصراع التنظيمي مكونة من (22) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، هي: استراتيجية المنافسة والتسوية والتعاون. وأظهرت النتائج أن توجهات الموظفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي كانت متوسطة، كما جاءت تقديراتهم لمستوى الصراع التنظيمي مرتفعة في مجالات الوسطية والتسوية والمنافسة. وبينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

كما هدفت دراسة محمد (2018) التعرف إلى أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن،

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانة لقياس أساليب حل الصراع التنظيمي بأبعاده التعاون، الهيمنة، التجنب، القوة، والسيطرة الاسترضاء وقياس أداء العاملين بأبعاده: سرعة الأداء، ودقة الأداء، جودة الأداء، حجم الأداء، حيث تكونت عينة الدراسة من (149) موظفاً. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية في أساليب حل الصراع في أداء العاملين.

وهدف دراسة الشهبان (2020) استقصاء العلاقة بين القيادة الابداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الحكومية والخاصة في العاصمة عمان وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (248) عضو هيئة تدريس ممن يتحملوا رئاسة القسم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. كما طورت استبانتي لجمع المعلومات اللازمة، الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الابداعية لدى عمداء الكليات، والثانية لقياس مستوى إدارة الصراع التنظيمي. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابداعية لدى عمداء الكليات كانت مرتفعة وأن مستوى إدارة الصراع التنظيمي كان مرتفع. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الابداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة والحكومية.

وهدف دراسة كليمنت ونيف (Clement & Neve, 2020) معرفة مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظرهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. تكونت عينة الدراسة من (432) عضو هيئة تدريس ممن يعملون في الجامعات الأمريكية. وتم إعداد استبانة للهناء الوظيفي مكونة من (30) فقرة موزعة على مجالات المكافآت والرواتب، وظروف العمل وبيئته، والعوامل التنظيمية. واستبانة الاداء الوظيفي المكونة من (25) فقرة. وأظهرت النتائج أن مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والأداء الوظيفي جاء مرتفعاً في جميع المجالات. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والأداء الوظيفي.

في حين هدفت دراسة أبو بكر وأحمد (2020) تعرف العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا بمصر. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. ولغايات الدراسة تم إعداد ثلاث أدوات هي: استبانة للصراع التنظيمي مكونة من (34) فقرة موزعة على أساليب التعاون والتفاوض والتجنب والاحبار والتسوية. واستبانة الهناء الوظيفي التي تكونت من (31) فقرة موزعة على مجالات علاقات العمل وظروف العمل والأداء الوظيفي والرواتب. واستبانة الذات البحثية التي تكونت من (22) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (347) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن مستوى تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي والهناء الوظيفي والذات البحثية جاءت مرتفعة في جميع المجالات. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا.

وهدف دراسة الشدي (2021) معرفة إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (76) قائدة من العاملات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض. وكانت الاستبانة هي أداة جمع المعلومات. وأظهرت النتائج أن واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي جاءت مرتفعة في استراتيجية التعاون، واستراتيجية التهذنة، واستراتيجية التسوية، واستراتيجية التجنب، واستراتيجية المنافسة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تجاه أسباب الصراع، وأنواع الصراع واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتصورهن للآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي وفقاً لمؤهلاتهن العلمية وسنوات الخبرة ونوع عملهن.

وهدف دراسة الغامدي (2022) تحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الباحة، تكونت عينة البحث من (225) موظفة إدارية بجامعة الباحة بالسعودية. تم بناء استبانة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي واستبانة الاغتراب الوظيفي. اعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي. وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت بدرجة متوسطة وكان ترتيب الاستراتيجيات على التوالي (استراتيجية التسوية) بدرجة مرتفعة، يليه (استراتيجية التعاون) بدرجة مرتفعة، يليه (استراتيجية المجاملة) بدرجة متوسطة، ثم (استراتيجية التجنب) بدرجة متوسطة، وأخيراً (استراتيجية استخدام السلطة) بدرجة منخفضة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الاغتراب الوظيفي كان منخفضاً. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية التعاون، واستراتيجية التسوية، واستراتيجية المجاملة، والدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجية استخدام السلطة، والدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي.

منهج الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة، وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات الإدارات بجامعة تبوك بالملكة العربية السعودية وقد بلغ عددهن حسب إحصاءات جامعة تبوك

(358) مديرة إدارة.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بنسبة مئوية بلغت (50%) تقريباً، حيث بلغ عدد افراد عينة الدراسة (176) مديرة إدارة.

أداة الدراسة:

طورت الباحثة لغايات تحقيق أهداف الدراسة استبانتين، الأولى بهدف قياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة لدى مديرات الإدارات بجامعة تبوك. والثانية بهدف معرفة مستوى الهناء الوظيفي لدى مديرات الإدارات بجامعة تبوك، وفيما يلي خطوات إعداد أداتي الدراسة:

- مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من الإطار النظري وبعض الاستبانات المرفقة مع تلك الدراسات.

- تطوير فقرات الاستبانتين على ضوء أدبيات البحوث، وخبرة الباحثة الشخصية في الميدان التربوي، حيث استفادت الباحثة من دراسات كل من أبو بكر وأحمد (2020)، والغامدي (2022). وقد تكونت الاستبانة الأولى من (31) فقرة. أما الاستبانة الثانية فبلغ عدد فقراتها (24).

- تم عرض الاستبانتين مبدئياً على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية وعلم النفس، للتأكد من صياغة الفقرات وصياغة الاداتين بشكلهما النهائي بعد الأخذ بملاحظات من عرضت عليهم والاستفادة من تصويباتهم العلمية واللغوية، حيث تم دمج واستبعاد بعض الفقرات التي اتفق عليها (85%) من المحكمين.

- وتم تدريج مستوى الإجابة عن كل فقرة من فقرات أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمس مستويات هي: بدرجة كبيرة جداً (5 درجات)، بدرجة كبيرة (4 درجات)، بدرجة متوسطة (3 درجات)، بدرجة قليلة (2 درجتان)، بدرجة قليلة جداً (1 درجة واحدة). وجرى تقسيم درجة الاستجابة على استراتيجيات الصراع التنظيمي المتبعة ومستوى الهناء الوظيفي إلى ثلاثة مستويات: مرتفعة، متوسطة، منخفضة؛ وذلك بتقسيم مدى الأعداد من 1-5 في ثلاث فئات للحصول على مدى كل مستوى أي $1.33 = 5 - 1$ وعليه تكون المستويات كالآتي: مستوى منخفض (1-2.33)، ومستوى متوسط (2.34-3.67)، ومستوى مرتفع (3.68-5).

صدق أداتا الدراسة

تم التأكد من صدق الاستبانتين كالآتي:

- الصدق الظاهري المعتمد على المحكمين: وللتأكد من صدق المحتوى لأداتي الدراسة قامت الباحثة بعرض الاستبانتين بصورتهم الأولى على (9) محكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم التربوي في بعض الجامعات السعودية، للحكم على درجة ملائمة الفقرة من حيث الصياغة اللغوية وانتماؤها للمجال المراد قياسه. وتم استعراض ملاحظات المحكمين التي تركزت على إعادة صياغة لبعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات غير المنتمة للموضوع، وعليه أصبحت أداتي الدراسة مكونة من (43) فقرة. بواقع (23) فقرة للاستبانة الأولى موزعة على مجالات: استراتيجية المنافسة، واستراتيجية الوسطية، واستراتيجية التسوية، واستراتيجية التعاون. و(20) فقرة للاستبانة الثانية موزعة على ثلاثة مجالات هي: العوامل التنظيمية، ظروف العمل، العلاقات مع زملاء العمل.

ثبات أداتا الدراسة:

للتأكد من ثبات الاستبانتين فقد تم استخدام الآتي:

- الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانتين على (25) مديرة إدارة من خارج عينة الدراسة، وإعادة تطبيقه عليهن بعد مضي أسبوعين، وبعد ذلك تم استخراج معامل الثبات من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والثاني، وبلغ معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبانة الأولى (0.91)، في حين بلغ معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبانة الثانية (0.88).

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باتباع الخطوات الآتية: الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة والابحاث المتعلقة بموضوع الدراسة. وإعداد الاستبانتين والتحقق من صدقها وثباتها. واعداد الصيغة الإلكترونية للاستبانتين. وتطبيق الاستبانتين على عينة الدراسة عن بعد. وتحميل الأداة على نظام (Google Drive) والطلب منهم تعبئتها وإرسالها إلكترونياً. وتفرغ البيانات بعد جمعها وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة. وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها والخروج بالتوصيات.

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء التحليلات الإحصائية على النحو الآتي: للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى المجال والفقرة. وفي إجابة الباحثة عن السؤال الثالث فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الهناء الوظيفي.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول الجزء الحالي نتائج الدراسة وتم استعراض النتائج حسب ترتيب الأسئلة، وهي على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول ومناقشته: ما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل مديرات الإدارات بجامعة تبوك من وجهة نظرهن؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل مديرات الإدارات بجامعة تبوك من وجهة نظرهن بشكل عام، ولكل مجال من مجالات الدراسة. كما هي موضحة في الجدول (1).

جدول (1) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل مديرات الإدارات

جامعة تبوك من وجهة نظرهن					
الرتبة	الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقديرات
1	4	التعاون	4.36	0.39	مرتفعة
2	1	المنافسة	4.34	0.29	مرتفعة
3	2	الوسطية	4.31	0.29	مرتفعة
3	3	التسوية	4.30	0.35	مرتفعة
الأداة ككل			4.32	0.21	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (1) بأن تقديرات أفراد الدراسة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل مديرات الإدارات بجامعة تبوك للأداة ككل كانت بمتوسط حسابي (4.32)، وهو يعتبر ذو درجة مرتفعة من استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لمجال استراتيجية التعاون حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.36)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال استراتيجية المنافسة بمتوسط حسابي (4.34)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال استراتيجية الوسطية بمتوسط حسابي (4.31)، أما المرتبة الرابعة فكانت لمجال استراتيجية التسوية بمتوسط حسابي (4.30). وقد يعزى السبب في التقديرات المرتفعة لاستخدام استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى مديرات الإدارات الجامعية إلى لجوء القيادات الإدارية بجامعة تبوك إلى الحزم والتعاون بقدر معتدل وتمتاز ممارسات مديرات الإدارات بالإقناع لإيجاد حل وسط، والعمل على إشاعة جو من التعاون والمشاركة في البيئة الجامعية مما انعكس على استجابة أفراد العينة حيث أن أسلوب التعاون يعكس الاهتمام بالذات والآخرين ويمتاز باهتمام القيادات الإدارية الجامعية بالحزم والتعاون معاً واللجوء إلى قوة العلاقات الإنسانية والوصول إلى حل المشكلات بمشاركة جميع الأطراف لطرح البدائل الممكنة ومناقشتها. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشدي (2021) التي أظهرت أن واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي جاءت مرتفعة. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة الشهبان (2020) التي أظهرت أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي كان مرتفعاً لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة والحكومية. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغامدي (2022) التي توصلت إلى أن ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت بدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديرات الإدارات بجامعة تبوك على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي حسب ما وردت في جدول (2):

أولاً: مجال استراتيجية التعاون:

جدول (2) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجية التعاون

الرتبة	الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقديرات
1	4	تتعاون مع العاملين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع	4.44	0.49	مرتفعة
2	5	تتفهم وجهات نظر العاملين في الإدارة	4.38	0.60	مرتفعة
2	1	تشجع العمل بروح الفريق	4.38	0.49	مرتفعة
4	2	تساعد العاملين في حل المشكلات التي تواجههم	4.34	0.58	مرتفعة
5	3	تقرب من وجهات نظر العاملين	4.27	0.88	مرتفعة
6	6	تدرس الأسباب التي تؤدي إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع	4.26	0.87	مرتفعة
الدرجة الكلية			4.36	0.39	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال استراتيجية التعاون قد تراوحت ما بين (4.26 - 4.44)، حيث جاءت

جميع استجابات مديرات الإدارات بجامعة تبوك لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في مجال استراتيجية التعاون مرتفعة، وجاءت الفقرة (4) ونصها "تتعاون مع العاملين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.44)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (6) ونصها "تدرس الأسباب التي تؤدي إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع" وبمتوسط حسابي بلغ (4.26). وتعد هذه النتيجة منطقية وطبيعية إلى حد كبير في ظل المهام والمسؤوليات الكثيرة والمتنوعة لمديرات الإدارات والمنصوص عليها في تعليمات جامعة تبوك، فنجدون يتبعن أسلوب التعاون وتشجيع روح الفريق ومشاركة الجميع في فض النزاعات والصراعات وتهديتها لتحقيق المصلحة العامة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى حرص مديرات الإدارات للتعاون مع العاملين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع، ورغبتهم لتفهم وجهات نظر العاملين في الإدارة، وتشجيعهم العمل بروح الفريق، ومساعدتهم الآخرين في حل المشكلات التي تواجههم، وحرصهم على تقريب وجهات نظر بين العاملين، وحرصهم على دراسة الأسباب التي تؤدي إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع. وتتفق مع نتائج دراسة الغامدي (2022) التي توصلت إلى أن ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة في استراتيجية التعاون. كما تتفق مع نتائج دراسة الشدي (2021) التي أظهرت أن واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي جاءت مرتفعة في استراتيجية التعاون.

ثانياً: مجال استراتيجية المنافسة:

جدول (3) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجية المنافسة

الرتبة	الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقديرات
1	4	تضغط على أطراف الصراع لقبول الحل المطروح	4.37	0.49	مرتفعة
2	5	تستخدم العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها	4.36	0.49	مرتفعة
3	6	تتمسك برأيها لإرغام العاملين لتقديم تنازلات	4.33	0.47	مرتفعة
4	1	تحقق المدير أهدافها على حساب العاملين	4.32	0.55	مرتفعة
5	2	تستخدم علاقاتها لكسب موقف تنافسي	4.30	0.50	مرتفعة
6	3	تستخدم سلطتها لاتخاذ قرار في مصلحتها	4.21	0.65	مرتفعة
الدرجة الكلية					
			4.34	0.29	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال استراتيجية المنافسة قد تراوحت ما بين (4.21- 4.37)، حيث جاءت جميع استجابات مديرات الإدارات بجامعة تبوك لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في مجال استراتيجية المنافسة مرتفعة، وجاءت الفقرة (4) ونصها "تضغط على أطراف الصراع لقبول الحل المطروح" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.37)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (3) ونصها "تستخدم سلطتها لاتخاذ قرار في مصلحتها" وبمتوسط حسابي بلغ (4.21). وقد يعزى السبب في ذلك لحرص مديرات الإدارات الجامعية لعدم التحيز لأحد الأطراف، ورغبة منهن إلى إبداء بعض من الحزم في القرارات التي تتعلق في حل الصراع. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشدي (2021) التي أظهرت أن واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي جاءت مرتفعة في استراتيجية المنافسة. واتفقت مع نتائج دراسة المدهون (2018) التي أظهرت أن تقديرات الموظفين الإداريين لمستوى الصراع التنظيمي جاءت مرتفعة في مجال المنافسة.

ثالثاً: مجال استراتيجية الوسطية:

جدول (4) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجية الوسطية

الرتبة	الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقديرات
1	3	تتواصل مع العاملين لإيجاد حل وسط للخروج من المأزق	4.41	0.56	مرتفعة
2	4	تتساهل مع العاملين في حال الاختلاف معهم في الرأي	4.31	0.50	مرتفعة
3	5	تبرز نقاط الاتفاق بدلاً من الاختلاف بين الأطراف المتخاصمة	4.28	0.66	مرتفعة
4	1	تخفف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع	4.22	0.49	مرتفعة
5	2	تشجع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم لإيجاد حل للمشكلة	4.07	0.48	مرتفعة
الدرجة الكلية					
			4.31	0.29	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال استراتيجية الوسطية قد تراوحت ما بين (4.07- 4.41)، حيث جاءت جميع استجابات مديرات الإدارات بجامعة تبوك لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في مجال استراتيجية الوسطية مرتفعة، وجاءت الفقرة (3) ونصها

"تواصل مع العاملين لإيجاد حل وسط للخروج من المأزق" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.41)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (2) ونصها "تشجع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم لإيجاد حل للمشكلة" وبمتوسط حسابي بلغ (4.07). وقد يعزى السبب في ذلك إلى رغبتهم في التواصل مع العاملين لإيجاد حل وسط للخروج من المأزق، واتباعها لنمط متساهل مع العاملين في حال الاختلاف معهم في الرأي، ومحاولتهم إبراز نقاط الاتفاق بدلاً من الاختلاف بين الأطراف المتخاصمة، والعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع، وتشجيعهم أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم لإيجاد حل للمشكلة. واتفقت مع نتائج دراسة المدهون (2018) التي أظهرت أن تقديرات الموظفين الإداريين لمستوى الصراع التنظيمي جاءت مرتفعة في مجال الوسطية.

رابعاً: مجال استراتيجيات التسوية:

جدول (5) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجيات التسوية

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقديرات
1	1	4.46	0.60	مرتفعة
2	5	4.31	3.31	مرتفعة
3	6	4.25	0.78	مرتفعة
4	2	4.23	0.94	مرتفعة
5	3	4.21	0.81	مرتفعة
6	4	4.20	0.78	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.30	0.35	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال استراتيجيات التسوية قد تراوحت ما بين (4.20-4.46)، حيث جاءت جميع استجابات مديرات الإدارات بجامعة تبوك لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في مجال استراتيجيات التسوية مرتفعة، وجاءت الفقرة (1) ونصها "تتبنى الحلول المقبولة من قبل الأطراف" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.46)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) ونصها "تتفاوض مع العاملين للوصول إلى الحل" وبمتوسط حسابي بلغ (4.20). وقد يعزى السبب في ذلك إلى حرص مديرات الإدارات الجامعية على إرضاء جميع الأطراف والوصول إلى تسوية تعمل على إرضاء الجميع، وكذلك حرص مديرات الإدارات على الابتعاد عن نقاط الاختلاف للوصول إلى نقاط مشتركة تعمل على حل الصراع. واتفقت مع نتائج دراسة الشدي (2021) التي أظهرت أن واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي جاءت مرتفعة في استراتيجيات التسوية. واتفقت مع نتائج دراسة المدهون (2018) التي أظهرت أن تقديرات الموظفين الإداريين لمستوى الصراع التنظيمي جاءت مرتفعة في مجال التسوية.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الهناء الوظيفي لدى مديرات الإدارات بجامعة تبوك من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الهناء الوظيفي لدى مديرات الإدارات بجامعة تبوك من وجهة نظرهن بشكل عام ولكل مجال من مجالات الدراسة. كما هي موضحة في الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لمستوى الهناء الوظيفي لدى مديرات الإدارات بجامعة تبوك من وجهة نظرهن

الرتبة	الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقديرات لمستوى الهناء الوظيفي
1	2	ظروف العمل	4.12	0.77	مرتفعة
2	3	العلاقات مع زملاء العمل	4.06	0.81	مرتفعة
3	1	العوامل التنظيمية	4.01	0.69	مرتفعة
الأداة ككل			4.06	0.75	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (6) بأن المتوسط الحسابي للأداة ككل هو (4.06)، وهو يعتبر ذو درجة مرتفعة من مستوى الهناء الوظيفي لدى مديرات الإدارات بجامعة تبوك، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لمجال ظروف العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.12)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال العلاقات مع زملاء العمل بمتوسط حسابي (4.06)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال العوامل التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (4.01). وقد يعزى السبب في ذلك لقناعة

مديرات الإدارات بالجامعة لأهمية ظروف العمل والعلاقات مع الزملاء والعوامل التنظيمية في رفع مستوى الهناء الوظيفي لديهم. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كليمنت ونيف (Clement & Neve, 2020) التي أظهرت أن مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً في مجالات ظروف العمل وبيئته، والعوامل التنظيمية. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة أبو بكر وأحمد (2020) التي أظهرت أن مستوى تقديرات أفراد العينة لمستوى الهناء الوظيفي جاءت مرتفعة في مجالات علاقات العمل وظروف العمل والرواتب. كما واتفقت مع نتائج صالح (2017) التي أظهرت أن مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز جاء مرتفعاً في مجالات ظروف العمل وبيئته، وعلاقات العمل، والظروف الإدارية والتنظيمية. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديرات الإدارات بجامعة تبوك على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي حسب ما وردت في جدول (7):

أولاً: مجال ظروف العمل:

جدول (7) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ظروف العمل

الرتبة	الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الهناء الوظيفي
1	5	يتوفر لي التسهيلات اللازمة لإتمام مهام الوظيفية	4.25	0.50	مرتفعة
2	1	يحقق راتبي المستوى المعيشي المأمول	4.23	0.48	مرتفعة
3	2	يتناسب المقابل المادي مع أعبائي الوظيفية	4.15	0.46	مرتفعة
4	3	أشعر بالرضا عن المكافآت والزيادات المضافة لراتبي	4.12	0.49	مرتفعة
5	6	أجد الدعم اللازم لإعداد البحوث والتقارير ونشرها	4.03	0.78	مرتفعة
6	4	يدعمني المسؤولون في تطوير ذاتي وقدراتي	4.00	0.81	مرتفعة
الدرجة الكلية			4.12	0.77	عالية

تشير البيانات الواردة في الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال ظروف العمل قد تراوحت ما بين (4.00-4.25)، حيث جاءت جميع استجابات مديرات الإدارات بجامعة تبوك لمستوى الهناء الوظيفي في مجال ظروف العمل مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (5) ونصها " يتوفر لي التسهيلات اللازمة لإتمام مهام الوظيفية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.25)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) ونصها " يدعمني المسؤولون في تطوير ذاتي وقدراتي" وبمتوسط حسابي بلغ (4.00). وقد يعزى السبب في ذلك إلى قناعة مديرات الإدارات بأنه يتوفر لهن التسهيلات اللازمة لإتمام مهامهن الوظيفية، واعتقادهن بأن راتبهن يحقق لهن المستوى المعيشي المأمول، بالإضافة لاعتقادهن بأن المقابل المادي يتناسب مع أعبائهن الوظيفية، كم يمكن أن يكون لشعورهن بالرضا عن المكافآت والزيادات المضافة لراتبهن دور في رفع مستوى الهناء الوظيفي. وكذلك لاعتقادهن بوجود الدعم اللازم لإعداد البحوث والتقارير ونشرها. وتأكيدهن على دعم المسؤولين في تطوير ذاتهن وقدراتهن الأمر الذي يدفع باتجاه تحقيق مستوى من الهناء الوظيفي بشكل واضح. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كليمنت ونيف (Clement & Neve, 2020) التي أظهرت أن مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً في مجال ظروف العمل وبيئته. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة أبو بكر وأحمد (2020) التي أظهرت أن مستوى تقديرات أفراد العينة لمستوى الهناء الوظيفي جاءت مرتفعة في مجال ظروف العمل. كما واتفقت مع نتائج صالح (2017) التي أظهرت أن مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز جاء مرتفعاً في مجال ظروف العمل وبيئته.

ثانياً: مجال العلاقات مع زملاء العمل:

جدول (8) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات مع زملاء العمل مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الهناء الوظيفي
1	4	أشعر بالتقدير من قبل الإدارة العليا	4.14	0.49	مرتفعة
2	5	تسعدني إنجازات زملائي في العمل	4.10	0.53	مرتفعة
3	6	لدي الرضا تجاه ما أكلف به من مهام من قبل رؤساء العمل	4.04	0.55	مرتفعة
4	1	تسود المحبة وروح التعاون مع زملاء العمل	4.03	0.49	مرتفعة
5	2	تقوم علاقاتي مع زملاء العمل على الاحترام المتبادل	4.00	0.49	مرتفعة
6	3	تربطني علاقات الود مع الموظفين	3.97	0.44	مرتفعة
الدرجة الكلية					
			4.06	0.81	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال العلاقات مع زملاء العمل قد تراوحت ما بين (3.97-4.14)، حيث جاءت جميع استجابات مديرات الإدارات بجامعة تبوك لمستوى الهناء الوظيفي في مجال العلاقات مع زملاء العمل مرتفعة، وجاءت الفقرة (4) ونصها "أشعر بالتقدير من قبل الإدارة العليا" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.14)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (3) ونصها "تربطني علاقات الود مع الموظفين" وبمتوسط حسابي بلغ (3.97). وقد يعزى السبب في ذلك إلى الآتي: شعور مديرات الإدارات بالتقدير من قبل الإدارة العليا، وشعورهن بالرضا تجاه ما يكلفن به من مهام من قبل رؤساء العمل، ووجود المحبة وروح التعاون مع زملاء العمل، إضافة لوجود الاحترام المتبادل والود في علاقات العمل. واتفقت مع نتائج دراسة أبو بكر وأحمد (2020) التي أظهرت أن مستوى تقديرات افراد العينة لمستوى الهناء الوظيفي جاءت مرتفعة في مجال علاقات العمل. كما واتفقت مع نتائج صالح (2017) التي أظهرت أن مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز جاء مرتفعاً في مجال ظروف علاقات العمل.

ثالثاً: مجال العوامل التنظيمية:

جدول (9) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العوامل التنظيمية

الرتبة	الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الهناء الوظيفي
1	7	أقبل على عملي بحيوية ونشاط	4.08	0.49	مرتفعة
2	8	أتلقي التدريب المناسب لتنمية مهارتي وقدراتي	4.03	0.53	مرتفعة
3	1	توفر لي وظيفتي فرص الاطلاع على ما هو جديد	4.01	0.55	مرتفعة
4	4	يسعدني ما حققته في حياتي الوظيفية	4.00	0.49	مرتفعة
5	5	تتاح لي فرص الترقى الوظيفي	3.98	0.49	مرتفعة
6	6	أطور ذاتي للتوافق مع مستجدات العمل	3.97	0.44	مرتفعة
7	2	لدي طاقة كافية لإنجاز المهام الوظيفية	3.96	0.78	مرتفعة
8	3	أبحث عما يثير اهتمامي في عملي	3.95	0.86	مرتفعة
الدرجة الكلية					
			4.01	0.69	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال العوامل التنظيمية قد تراوحت ما بين (3.95-4.08)، حيث جاءت جميع استجابات مديرات الإدارات بجامعة تبوك لمستوى الهناء الوظيفي في مجال العوامل التنظيمية مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (7) ونصها "أقبل على عملي بحيوية ونشاط" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.08)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (3) ونصها "أبحث عما يثير اهتمامي في عملي" وبمتوسط حسابي بلغ (3.95). ويمكن أن يعزى السبب في ذلك إلى الآتي: قناعة مديرات الإدارات بأن التدريب المناسب ساعدهن في تنمية مهارتهن وقدراتهن الأمر الذي ساعدهن في حب العمل والإقبال عليه بحيوية ونشاط. إضافة إلى ما توفره لهن من فرص الاطلاع على ما هو جديد، وشعورهن بالرضا لما حققته في حياتهن الوظيفية، كما يمكن أن يعزى السبب إلى دور الجامعة في إتاحة الفرصة لمديرات الإدارات للترقى الوظيفي وتشجيعهن على تطوير ذاتهن للتوافق مع مستجدات

العمل. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كليمنت ونيف (Clement & Neve, 2020) التي أظهرت أن مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً في مجال العوامل التنظيمية. واتفقت مع نتائج صالح (2017) التي أظهرت أن مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز جاء مرتفعاً في مجال الظروف الإدارية والتنظيمية.

نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة لدى مديرات الإدارات بجامعة تبوك ومستوى الهناء الوظيفي لديهن؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة) والمتغير التابع (الهناء الوظيفي) وكانت النتائج كما في الجدول (10).

جدول (10) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على استبانة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والهناء الوظيفي لدى مديرات الإدارات بجامعة تبوك

المجال	المنافسة	الوسطية	التسوية	التعاون	إدارة الصراع التنظيمي الكلية
العوامل التنظيمية	معامل الارتباط	0.58	0.25	0.66	0.47
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
ظروف العمل	معامل الارتباط	0.65	0.36	0.78	0.68
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
العلاقات مع زملاء العمل	معامل الارتباط	0.72	0.73	0.65	0.71
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
الهناء الوظيفي الكلية	معامل الارتباط	0.65	0.45	0.69	0.62
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00

تشير البيانات الواردة في الجدول (10) وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة والهناء الوظيفي لدى مديرات الإدارات بجامعة تبوك. إذ بلغ معامل الارتباط (0.60) وبمستوى دلالة (0.00) وذلك في جميع المجالات. وتعزو الباحثة هذه النتيجة منطقية فمن الطبيعي أن ينعكس مستوى استخدام مديرات الإدارات لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مثل: المنافسة والوسطية والتسوية والتعاون في إدارة الصراعات التنظيمية بين مديرات الإدارات إيجابياً على علاقات وبيئة العمل والاستقرار والهناء الوظيفي من خلال تحويل مواقف الصراع السلبية إلى فرص بناء تكون أدوات للتغيير والتطوير والإبداع والابتكار في أداء المهام. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو بكر وأحمد (2020) التي بينت وجود علاقة ارتباطية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآت:

- 1- العمل على تنمية الوعي بأساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات الإدارات.
- 2- ضرورة العمل بفعالية مع الصراع التنظيمي بين مديرات الإدارات الجامعية في الجامعة.
- 3- العمل باستمرار لمنع التأثير السلبي على العلاقات الشخصية والهناء الوظيفي في بيئة العمل.
- 4- ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية لمديرات الإدارات الجامعية لتطوير الأداء وتحسينه.
- 5- تشجيع الاهتمام بالتعلم القائم على الابتكار والإبداع.
- 6- إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية بحيث تتناول متغيرات مختلفة عن تلك التي تم تناولها في هذه الدراسة

المصادر والمراجع

أبو بكر، أ.، وأحمد، م. (2020). العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا بمصر. *المجلة التربوية بجامعة المنيا*، 75(1)، 904-955.

الأغا، ن. (2018). الأنظمة التربوية في ضوء التفكير النظري. *المجلة العلمية*، 4(1)، 172-208.

- جبران، ع. (2017). الصراع التنظيمي بين المعلمين واستراتيجيات مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين في الأردن. *مجلة العلوم التربوية*، 25(4)، 299-336.
- خريبة، إ. (2017). الهناء الذاتي الوظيفي الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكلية التربية بجامعة الزقازيق في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة كلية التربية بنينا*، 105(2)، 413-456.
- سيد، أ. (2021). الخصائص السيكمومترية لمقياس الهناء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية. *المجلة العربية للتربية النوعية*، 4(15)، 77-102.
- الشدي، أ. (2021). إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- شلابي، ز. (2017). الصراع التنظيمي وإدارة المؤسسة. (ط1). عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الشهوان، د. (2020). العلاقة بين القيادة الابداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الحكومية والخاصة في العاصمة عمان وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الاقسام الأكاديمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- صالح، أ. (2017). مستوى الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 29(2)، 159-188.
- الطراونة، ه. (2018). أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي. (ط1). عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- الغامدي، ر. (2022). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الباحة. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 1(1)، 159-184.
- مانع، ف. (2021). الهناء الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 11(2)، 389-409.
- محمد، خ. (2018). أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- محمود، أ. (2020). مستوى الهناء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة. *بحوث في التربية النوعية*، 37(3)، 281-328.
- المدهون، إ. (2018). العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- منصور، م. (2017). درجة الهناء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين. *مجلة جامعة الأزهر بغزة*، 12(1)، 798-838.

References

- Clement, D., & Neve, S. (2020). The level of job well-being among faculty members and its relationship to job performance from their point of view. *Journal of Physics Conference Series* 9(1), 1-41.
- Donovan, H. (2015). Identify the methods used in conflict management in universities and institutes from the point of view of the deans themselves and a sample of their subordinates. *Bulletin of Education and Research*, 13(4), 164-191.
- Kim, J. (2016). Describe conflict management followed by heads of academic departments in university institutions, and to reveal the relationship between conflict management and some demographic organizational variables. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), 13-33.
- Sonnentag, S., & Unger, D. (2019). Workplace conflict and employee well-being the moderating role of detachment from work during off-job time. *International Journal of Conflict Management*, 24(2), 166- 183
- Van Niekerk, W., De Klerk, M. (2019). Conflict management styles and work-related well-being among higher education employees. *Journal of Psychology in Africa*, 27(3), 221-226.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 6(3), 193-210.
- Wright, K. (2018). A communication competence approach to healthcare worker conflict, job stress, job burnout, and job satisfaction. *Journal for Healthcare Quality*, 33(2), 7-14.
- Zare, H. (2017). The level of job well-being among faculty members working in American universities. *Bulletin of Education and Research*, 34(2), 102-139.