

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام  
بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

إعداد

إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى

إشراف

أ.د. كمال دواني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا  
كلية العلوم التربوية

أيار، 2009

أ

## التفويض

أنا : إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى

أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي هذه للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" . بتاريخ 2009/5/25

وأجيزت بتاريخ:

### التوقيع

### أعضاء المناقشة

..... 1 - أ.د كمال دواني - رئيساً ومحرفاً

..... 2 - أ.د عبد الجبار البياتي - عضواً

..... 3 - د. عباس عبد مهدي - عضواً

..... 4 - د. عاطف مقابلة - عضواً خارجياً

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

اہدے

إلى الشموع التي تشتعل لتشير دربي  
إلى الزهور اليانعة التي لا تذبل  
إلى من أعطى ياني العزم والقوة لمتابعة المشوار حتى النهاية  
إلى القلوب المليئة بالحب والحنان إلى والدي الكرامين  
أدامهما الله إكلييل غار على رأسي ما حييت  
إلى إخواني وأخواتي احتراما وتقديرا  
إلى عمي الغالي إبراهيم زهدي  
إلى كل من شجعني ووقف إلى جانبي  
أهدني هذا العمل المتواضع

## شكر و تقدير

بعد الانتهاء من هذه الرسالة، يدفعني الوفاء أن أتقدم بالامتنان والشكر العظيم إلى أستاذِي الفاضل الأستاذ الدكتور كمال دوانى المشرف على هذه الرسالة، لمساندته وتوجيهه وتشجيعه لي طوال فترة إعداد هذه الرسالة، والذي بدعمه وتوجيهه خط لي الطريق، وفتح أمامي الأبواب الموصلة كما وجهني ولا زال نحو مستقبل أكاديمي مشرق بإذن الله.

كما أتقدم بوافر شكري وعظيم امتناني إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.

### الباحث

إبراهيم عبد الفتاح زهدي

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	التفويض
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	فهرس المحتويات
وـ	فهرس الجداول
حـ	فهرس الأشكال
طـ	فهرس الملحقات
يـ	الملخص باللغة العربية
مـ	الملخص باللغة الإنجليزية
2	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
13	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
53	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
65	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
91	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
101	المراجع العربية
105	المراجع الأجنبية
108	الملحقات

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
.1	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والجامعة	54
.2	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والجامعة	55
.3	النكرارات والنسب المئوية لخصائص العينة	55
.4	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالياتها، بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار وكرونباخ ألفا	58
.5	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة الثانية ومجاليتها، بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار وكرونباخ ألفا	60
.6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.	65
.7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الاستخدام لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية التعاون مرتباً تنازلياً.	67
.8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الاستخدام لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية التوفيق مرتباً تنازلياً.	68
.9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الاستخدام لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية الاسترضاء مرتباً تنازلياً.	70
.10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الاستخدام لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية الهيمنة مرتباً تنازلياً.	71
.11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الاستخدام لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية التجنب مرتباً تنازلياً.	73
.12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حسب المجالات.	74

76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لـإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال " علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً".	13.
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لـإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال " علاقة رئيس القسم بالمهنة " مرتبة تنازلياً.	14.
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لـإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال " علاقة رئيس القسم بالطلبة " مرتبة تنازلياً.	15.
82	معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و مجالات أخلاقيات العمل الإداري	16.
84	نتائج الاختبار الثاني للفرق بين الجنسين في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للاستراتيجيات الخمس	17.
85	تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين مستويات الخبرة في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للاستراتيجيات الخمس	18.
86	تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين مستويات الرتبة الأكademie في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للاستراتيجيات الخمس	19.
87	نتائج الاختبار الثاني للفرق بين الجنسين في أخلاقيات العمل الإداري للمجالات الثلاثة	20.
88	تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين مستويات الخبرة في أخلاقيات العمل الإداري للمجالات الثلاثة	21.
89	تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين مستويات الرتبة الأكademie في أخلاقيات العمل الإداري للمجالات الثلاثة	22.

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
15	عملية الصراع	شكل 1
26	مخطط استراتيجيات إدارة الصراع كما حددها توماس وكيلمان	شكل 2
28	أبعاد استراتيجية إدارة الصراع	شكل 3
30	المواقف المناسبة وغير المناسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع	شكل 4

## فهرس الملحقات

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	استبانة أداتي الدراسة بصورتها الأولية	109
2	أسماء محكمي أداتي الدراسة	117
3	استبانة أداتي الدراسة بصورتها النهائية	118
4	أسئلة ذات نهايات مفتوحة لبناء استبانة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتعرف إلى مشكلة الدراسة من داخل أقسام كليات التمريض	127
5	كتاب تسهيل المهمة من قبل جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا	129

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام  
بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

إعداد

إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى

إشراف

أ.د. كمال دواني

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع، وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التمريض بالجامعات الأردنية الخاصة في الأردن وعدها ( 8 ) كليات ويعمل فيها (138) عضو هيئة تدريس.

وتشكلت عينة الدراسة من خمس كليات تمريض من الجامعات الخاصة اختيرت عشوائيا ، وقد تم شمول جميع أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الكليات الخمس لإجراء الدراسة عليهم، وبلغ المجموع الكلي لهؤلاء العاملين (85) فردا. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث أداتين:

**الأولى:** استبيان استراتيجية إدارة الصراع لقياس درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

**الثانية:** استبانة أخلاقيات العمل الإداري لقياس مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام

بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يأتي :

- إن استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في

الجامعات الأردنية الخاصة من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً من وجهة نظر

أعضاء الهيئة التدريسية كانت على التوالي: استراتيجية التعاون بمتوسط حسابي

(3.92)، استراتيجية التوفيق بمتوسط حسابي (3.76)، استراتيجية الاسترضاء بمتوسط

حسابي (3.36)، استراتيجية الهيمنة بمتوسط حسابي (3.30)، استراتيجية التجنب

بمتوسط حسابي (3.15).

- إن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات

الأردنية الخاصة كانت مرتفعة من حيث الاستخدام، وأنهم يعتمدون في سلوكهم الإداري

على المعايير الأخلاقية الآتية، مرتبة ترتيباً تنازلياً: علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة

التدريسية بمتوسط حسابي (3.80)، علاقة رئيس القسم بالمهنة بمتوسط حسابي (3.72)

، علاقة رئيس القسم بالطلبة بمتوسط حسابي (3.73)

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

استراتيجيات إدارة الصراع الأربع (التعاون، التوفيق، الاسترضاء، التجنب) وأخلاقيات

العمل الإداري. ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الهيمنة و مجالات

أخلاقيات العمل الثلاثة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استراتيجيات

إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية

الخاصة تعزى لسنوات الخبرة و الرتبة الأكاديمية، وأن تأثير الجنس اقتصر على استراتيجية التعاون ولصالح الإناث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة، تعزى لسنوات الخبرة و الرتبة الأكاديمية، وأن تأثير الجنس اقتصر على العلاقة بالطلبة لصالح الإناث.

وبناء على تحليل ومناقشة النتائج خرج الباحث بعدة توصيات من أهمها: إقامة دورات تدريبية للإداريين حول أساليب إدارة الصراع وحثهم على إشراك مرؤوسيهم، واستخدام النتائج في تزويد رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة بالتجذية الراجعة عن جوانب القوة والضعف في إدارتهم للصراع وبالتالي تعزز جوانب القوة مما يسهم في تحسين ممارساتهم.

**The Strategies of Organizational Conflict Management and Their  
Relation to the Administrative Work Ethics of the Heads of  
Departments of Nursing Colleges in Jordanian Private Universities  
from the Viewpoint of Faculty Staff Members**

**Prepared by  
Ibrahim Abed AL-Fattah Zuhdi Issa**

**Supervised by  
Prof. Dr. Kamal Dawani**

**Abstract**

This study aimed at identifying the degree of using of the heads of departments of nursing colleges in the Jordanian private universities for strategies of conflict management, and their relation to the administrative work ethics, from the viewpoint of the faculty staff members.

The population consisted of all faculty staff members in eight colleges of nursing in Jordanian private universities, which have (138) faculty members. The study sample was composed of five colleges and their all faculty members.

To answer the questions of the study, the researcher used two instruments: The first was :((Questionnaire of Strategies of Conflict Management) to measure the degree of use of the heads of departments the strategies of conflict management from the viewpoint of faculty staff members.

The second was: (Questionnaire of Administrative Work Ethics) to measure the level of the administrative work ethics of the heads of departments of nursing colleges in the Jordanian private universities from the viewpoint of faculty staff members.

٤

### **The most important results of the study were as follows:**

- Conflict management strategies used by the heads of departments of nursing colleges in the Jordanian private universities from the viewpoint of the faculty staff members were, respectively (collaboration, compromise, accommodation, dominance, avoidance).
- The level of the administrative work ethics of the heads of departments of the Jordanian private universities in nursing colleges was high in terms of use, and they adopt in their behavior of administrative ethical standards, the following descending order: the relationship of the heads of departments with the faculty staff members, the relationship of the heads of departments with the professional, the relationship of the heads of departments with the students.
- There is a significant positive correlation at the level of statistical significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the administrative work ethics and strategies (collaboration, compromise, accommodation, avoidance), and the results showed that there was no correlation between the strategy of domination and the relationship with faculty staff members, the relationship with the students, and the relationship with the profession itself.
- There were no significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) as to organizational conflict management strategies of the heads of departments of nursing colleges in the Jordanian private universities due to variables of years of experience and academic level, and that the impact of sex variable was limited to strategic collaboration for the benefit of female.
- No statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) as to administrative work ethics of the heads of

departments of nursing colleges in the Jordanian private universities, due to variables of years of experience and academic level, and that the impact of sex variable was limited to the relationship with the students for the benefit of female students.

Based on the analysis and discussion of the results, the study has concluded the following recommendations:

- Conducting of training courses for administrators on methods of conflict management and encourage them to involve their subordinates.
- Use the results to provide the heads of departments of nursing colleges in the Jordanian private universities for feedback on the strengths and weaknesses in the management of the conflict and thus enhance the strengths thus contributing to the improvement of practices.

# **الفصل الأول**

## **مشكلة الدراسة وأهميتها**

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تتميز العلاقات التنظيمية في المنظمات الحديثة بالتعقيد والتشابك والتدخل، لأن المنظمات الحديثة تعمل من خلال تكامل جميع الأطراف والوحدات المكونة لها وتعاونها، وتعدد الأطراف العاملة في المنظمة والمتعاملة معها يفرز كثيراً من المشكلات.

وتقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات. وحيثما كان هناك تفاعل بين الأفراد والجماعات فإن ظاهرة النزاع أو الصراع حتمية في الجماعات والمنظمات (حريم، 2006: 324). ومن الأمور التي تزعج الإدارة في المنظمات الحديثة الصراعات التنظيمية التي تتعرض لها هذه المنظمات وتحدد من فاعليتها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه مختلف الأطراف.

وتعد ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من أهم معوقات العمل لدى المديرين، فإذا لم يتم استخدام الاستراتيجية المناسبة لإدارتها، فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقفتها في مواجهتها، بدلاً من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة، وتشتت جهود العاملين بعيداً عن مسار تحقيق الأهداف وتباطط المعنويات والعزم، وتضعف روح الفريق بين العاملين (مصطفى، 2000: 445)، ويشير التقرير الذي أصدرته الجمعية الأمريكية للإدارة (American Management Association) إلى أنه منذ أكثر من عشرين سنة كان المديرون ونوابهم، يقضون حوالي (25%) من أوقاتهم في معالجة النزاعات ضمن المنظمات، أما بالنسبة للإدارات في المؤسسات التربوية فنجد أن هذه النسبة كانت مختلفة تماماً وتصل إلى (Lippitt, 1982: 66-67) 50% من أوقات الإداريين فيها.

ونتيجة لسياسات بعض المنظمات وممارساتها في معالجة النزاعات ، فإنها تخلق جو غير صحي بالمفهوم الأخلاقي، وأكثر من ذلك، فان الجو العام لبعض المنظمات لا يشجع الأتباع على أن يعملوا بطريقة أخلاقية.

و تعد مبادئ الأخلاق وقواعدها من أهم ركائز الحياة، فالأخلاق الفاضلة، هي الداعمة الأولى لحفظ المجتمع، ولقد حثت الديانات السماوية، والشرع، والقوانين الوضعية، على التمسك بالأخلاق الفاضلة، لأن إنسانية الإنسان تتحقق من خلالها، واستناد سلوك الأفراد إلى مبادئ الخلق وقواعده هو ما يؤدي إلى اتصف هذا السلوك بصفات الثبات، والتماسك، والتوافق (عبد الحميد والحياري، 1985: 359).

وينطلق التفكير بأهمية倫قىات المهنـة من احتمـال وجود فـرص غير مـحدودـة بـإسـاءـة استعمال الصـلاحـيات، والـسلـطـات التـقـدـيرـية عند مـزاـولة المـهـنـة، فالـتـشـريـعـاتـ التي تـنـظـمـ المـهـنـ عمـومـا تـنـصـ على أـهمـ الـواـجـبـاتـ وـالـمـسـؤـولـيـاتـ التي يـجـبـ أنـ يـلتـزمـ بهاـ المـهـنـيـ.ـ وبـذـلـكـ،ـ فـهيـ تـنـتـعلـقـ جـزـئـياـ بـالـمـسـؤـولـيـةـ الشـخـصـيـةـ التـقـدـيرـيـةـ التـيـ تـنـأسـ فـيـ قـوـاعـدـ الـأـخـلـاقـ وـعـلـمـيـاتـ التـرـبـيـةـ وـالـتـعـلـيمـ،ـ وـالـتـدـرـيـبـ،ـ وـالـقـدوـةـ الـحـسـنةـ (الـحـورـانـيـ وـطـنـاشـ،ـ 2007: 245).

و تواجه الجامعات الأردنية تحديات مصيرية في هذا القرن، وذلك بفعل التطور الهائل في التكنولوجيا والاتصالات، وتمثل هذه التحديات في التزايد الملحوظ في أعداد الطلبة الملتحقين بالبرامج الدراسية، واحتدام المنافسة بين الجامعات الأردنية لاستقطاب أعداد أكبر من الطلبة وذلك لتزايد أعداد الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة.

وتلقي هذه المتطلبات عبئاً على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتفرض تغييراً في الدور الذي يجب أن يؤدوه. فالأستاذ الجامعي هو العنصر الأساسي المهيمن في قاعة التدريس،

والمحرك لد الواقع الطلبة، والمشكل لاتجاهاتهم، وبهذا فإن استجابات الطلبة هي ردود فعل للسلوك الذي يجسده الأستاذ الجامعي، وبالتالي فإن هذه الاستجابات تتباين بتباين الأساتذة في الجامعة (شحاته وأبو عميرة ،1994: 237).

ومع التسليم بخطورة دور الأستاذ الجامعي وأهميته، يتشكّل بعض المربين في توافر الاستقامة والكمال الخلقي في جميع أساتذة الجامعات. ويذهبون إلى القول بأن هناك ادعاءات تطلق من داخل أسوار الجامعات، ومن خارجها، تؤكّد أن الجامعات والأساتذة فشلوا في ضبط أنماط الحياة الأكاديمية أو إظهار نماذج للسلوك الخلقي اللائق (Callahan, 1982: 195).

إن الهدف الرئيس لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، التي تعد الصرح الأكاديمي الأهم في بناء الإنسان المثقف الوعي قادر على خدمة مجتمعه، هو إثارة دافعية أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والعاملين في الجامعة نحو التحقيق الفاعل لأهداف الجامعة وضمان فاعليتها.

رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة قدوة للأفراد العاملين معه، وهم جميعاً قدوة للطلبة. فالجامعة هي حجر الأساس في بناء المجتمع إذ أنها مسؤولة عن مخرجات إنسانية لها موصفاتها الخاصة، ولها أيضاً دورها البارز في إدارة عجلة الحياة (حمد، 2002: 5). وعليه أن تطويرها وزيادة فاعلية أدائها، وقدرتها على تحقيق الأهداف التربوية، ترتبط ارتباطاً مباشراً

بمستوى الكفاية الإدارية التي يمتاز بها القائمون على هذه الجامعة بمختلف مستوياتها الإدارية. مما سبق تتضح الأهمية البالغة لأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات، في تطوير الجامعة وزيادة فاعلية أدائها، وقدرتها على تحقيق الأهداف التربوية، وإثارة دافعية أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والعاملين في الجامعة نحو التحقيق الفاعل لأهداف الجامعة وضمان فاعليتها، ومساعدتها على اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع لما للإدارة الفاعلة للصراع من تأثير في تحسين الأداء التنظيمي للعاملين.

ولما كان التمريض من أكثر المهن حيوية وخصوصية، فهي مهنة إنسانية أخلاقية خادمة للمجتمع، تقوم على التعامل مع حياة الأفراد. ونظراً لما تقوم به كليات التمريض من دور في خدمة المجتمع المحلي من خلال الارتقاء بالصحة، والوقاية من الأمراض، ونقل المعرفة وتطبيقها داخل الحقل الصحي، بحيث ينعكس إيجابياً على الخدمات التمريضية المقدمة للمرضى. لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

#### **مشكلة الدراسة:**

تعد ظاهرة الصراع من أهم معوقات العمل لدى المديرين. لأنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها بدلاً من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة.

وعدم الالتزام بأخلاقيات العمل الإداري من أهم القضايا التي تؤدي إلى هذا الصراع، فالقيادة الأخلاقية التي يمارسها المديرون تؤثر تأثيراً كبيراً في سلوك العاملين وفي رضاهם ونجاحهم وقدرتهم على الاستمرار والتطور، فالنجاح في أي عمل، يعتمد الأسلوب والطريقة الذين تدار بهما تلك الأعمال.

ومن خلال قيام الباحث بتوجيهه أسئلة ذات نهايات مفتوحة لعينة استطلاعية من أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة (ملحق 4)، تبين له أن أعضاء الهيئة التدريسية يرون أن رؤساء أقسامهم يعودون أن قوة الفرد لا تستمد من المعرفة والدراءة المهنية بقدر ما هي مستمدّة من قوته الشخصية المستندة إلى عوامل ومتغيرات خارجية غير المهنة كالمكانة الاجتماعية والعائلية والاقتصادية. والوعود التي تعطى لأعضاء الهيئة التدريسية

في مجال تقويض الصالحيات واتخاذ القرارات تكون عبارة عن وعود زائفة وخادعة. وهذا أمر يثير مخاطر أخلاقية في العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية. فالفشل في تحقيق هذه الوعود يؤدي إلى إبعاد الأفراد عن أهداف المنظمة والى الصراع. وأن رؤساء أقسامهم يتذمرون عن بعض النقاط تجنبًا لعرقلة العمل، وينطلق رئيس القسم من القوانين التي تدعم رأيه في حل المشكلات والنزاعات.

فقد كان ذلك مدعاه للقول بوجود مشكلة حقيقة تحتاج إلى الدراسة. ورأى الباحث أن يقف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة كظاهرة طبيعية وواقعية في ظل التفاعل والحركة العالية بين هؤلاء الأعضاء، لما تفرضه طبيعة النشاطات العلمية من تنافس وحوار ونقاش وتباحن وجهات النظر واختلاف الآراء.

لقد دفعت الملاحظات سابقة الذكر الباحث إلى محاولة التعرف إلى طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهاً نظر أعضاء الهيئة التدريسية. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

هل هناك علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهاً نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

## هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والعلاقة بينهما من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات

الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

2. ما مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات

الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجيات

إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في

الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استراتيجيات

إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية

ال الخاصة تعزى للجنس و سنوات الخبرة و الرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أخلاقيات العمل

الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى للجنس

و سنوات الخبرة و الرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

### **أهمية الدراسة:**

تبعد أهمية الدراسة من أن موضوع الصراعات التنظيمية من الموضوعات التي بدأت تفرض نفسها على أي مدير في أية منظمة، بل يمكن القول بأن كفاءة المدير وفعاليته تقاس في بعض جوانبها بمدى قدرته على إدارة هذه الصراعات والتعامل معها ( رسمي، 2004: 443).

تميزت هذه الدراسة بكونها الأولى في الأردن (حسب علم الباحث) والتي تناولت موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري، لذا كان من الأهمية بمكان إلقاء مزيد من الضوء على هذا الموضوع والتعرف إلى أبعاده من وجهاه نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، في محاولة للوصول إلى بعض المقترنات التي تزيد من فعالية عمل رئيس القسم الأكاديمي.

وبشكل أكثر تحديداً فإن أهمية الدراسة تتعدد بما يأتي:

1- يُؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تزويد رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة بالتجذية الراجعة عن جوانب القوة والضعف في إدارتهم للصراع وبالتالي تعزز جوانب القوة مما يسهم في تحسين ممارساتهم.

2- يُؤمل أيضاً أن تساعد نتائج هذه الدراسة في زيادة استبصار رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة بأهمية أخلاقيات العمل الإداري في سلوك أعضاء الهيئة التدريسية.

3- توفر هذه الدراسة أداتين للبحث قد تكونان مفيدة للباحثين في هذا المجال.

4- قد تشكل هذه الدراسة أساساً لدراسات أخرى في هذا المجال.

## تعريف المصطلحات:

اشتملت الدراسة على عدد من التعريفات المتعلقة بموضوع الدراسة و هي:

### استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

هي الأساليب السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للبقاء على الصراع إلى الحد المرغوب فيه، والمنبقة عن بعدين يحددان توجه سلوك المدير في أثناء إدارته للصراع هما: بعد الاهتمام بالذات، وبعد الاهتمام بالآخرين، أو الاثنين معا (Rahim,2001) المشار إليه في قطبيات (2004 : 17).

### ويعرف الباحث استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إجرائياً بأنها:

الأساليب السلوكية التي يستخدمها رؤساء الأقسام في كليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة للتعامل مع المواقف التي يواجهون فيها عدم اتفاق ، وكما تعكسها أداة الصراع المعد لهذا الغرض الذي قام الباحث ببنائه والذي يشير إلى درجة استخدام رؤساء الأقسام في كليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع عند إدارتهم للصراعات التي تحدث بينهم وبين أعضاء الهيئة التدريسية للبقاء على الصراع ضمن المستوى المرغوب فيه، وذلك من وجها نظر أعضاء الهيئة التدريسية .

### وقد اعتمدت الاستراتيجيات الخمس الآتية لإدارة الصراع:

#### استراتيجية الاسترضاء (Accommodating):

تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام متمن بالذات واهتمام عال بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته حل مشكلة الصراع (مصطفى، 2002 : 450).

### **استراتيجية الهيمنة (Dominating):**

تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام عال بالذات واهتمام متمن بالآخرين، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر، وتمثل هذه الاستراتيجية موقف رابح-خاسر (قطيشات، 2004: 18).

### **استراتيجية التجنب (Avoiding):**

تنصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدينة، ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع (Owens, 1981:162).

### **استراتيجية التوفيق (Compromise):**

إنها استراتيجية تنصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وفيها يحاول الفرد إيجاد حل وسط يرضي الطرفين ويسبّع اهتمامهما بشكل جزئي (Owens, 1981:162).

### **استراتيجية التعاون (Collaborating):**

تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية، وفيها يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين (Owens, 1981:162).

### **أخلاقيات العمل الإداري التربوي:**

المبادئ وأنماط السلوك التي يتمثل بها مدورو ومديرات المدارس في تعاملهم مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، كما أنها تستند إلى مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو الأفضل في التنظيم (ياغي، 2001).

### **ويعرف الباحث أخلاقيات العمل الإداري التربوي إجرائياً بأنها:**

المبادئ والممارسات الأخلاقية التي يلتزم بها رئيس القسم الأكاديمي في كلبات التمريض بالجامعات الأردنية الخاصة في تعامله مع أعضاء الهيئة التدريسية، والطلبة، والمهنة، وفق ما

تحده أدأة قياس أخلاقيات العمل الإداري المعد لهذا الغرض والذي يشير إلى مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة في تعامله مع أعضاء الهيئة التدريسية ، والطلبة، والمهنة ، وذلك من وجها نظر أعضاء الهيئة التدريسية .

#### **حدود الدراسة:**

يمكن القول بأن نتائج هذه الدراسة قد تتأثر إلى درجة ما بثلاثة أنواع من الحدود وهي:  
حدود زمانية، حدود مكانية، وحدود بشرية.

#### **الحدود الزمانية:**

تحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه وهو العام الدراسي 2008-2009.

#### **الحدود المكانية:**

كليات التمريض بالجامعات الخاصة في الأردن (جامعة عمان الأهلية، جامعة العلوم التطبيقية، جامعة الزرقاء الخاصة، جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة فيلادلفيا).

#### **الحدود البشرية:**

اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التمريض بالجامعات الخاصة في الأردن.

**الفصل الثاني  
الأدب النظري والدراسات السابقة**

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على جزأين: يحتوي الأول منه على الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، ويحتوي الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي جرت في البيئة الأردنية والأجنبية مرتبة تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث.

#### أولاً: الأدب النظري:

إن موضوع الصراعات التنظيمية من الموضوعات التي بدأت تفرض نفسها على أي مدير في أية منظمة، بل يمكن القول بأن كفاءة المدير وفعاليته تقاس في بعض جوانبها بمدى قدرته على إدارة هذه الصراعات والتعامل معها ( رسمي، 2004: 443). فإذا لم يتم استخدام الاستراتيجية المناسبة لإدارتها، فإنها تستهلك جهد الإدارة وقتها في مواجهتها، بدلاً من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة.

#### 1- مفهوم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

يعد تناول الصراع بالبحث في المنظمة التربوية من الموضوعات الحديثة، التي بدأ الاهتمام بها مؤخراً بشكل كبير، على المستوى العالمي من قبل الإداريين التربويين، وقد أخذ مصطلح الصراع من الكلمة اللاتينية (**conflictu**) التي تعني "التطاحن معاً باستخدام القوة" وهي تدل على عدم الاتفاق، أو التناحر، أو التعارض، وبهذا المعنى اللغطي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى إثارة الصراع (القطانى، شحادة، 2001: 154).

**والصراع لغويا:** إن التحديد الاشتيفي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع اشتيفاً للعارض بين مصالح وآراء، أو الخلاف (العميان، 2005: 363).

**أما الصراع اصطلاحاً:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، ومن هذه التعريفات:

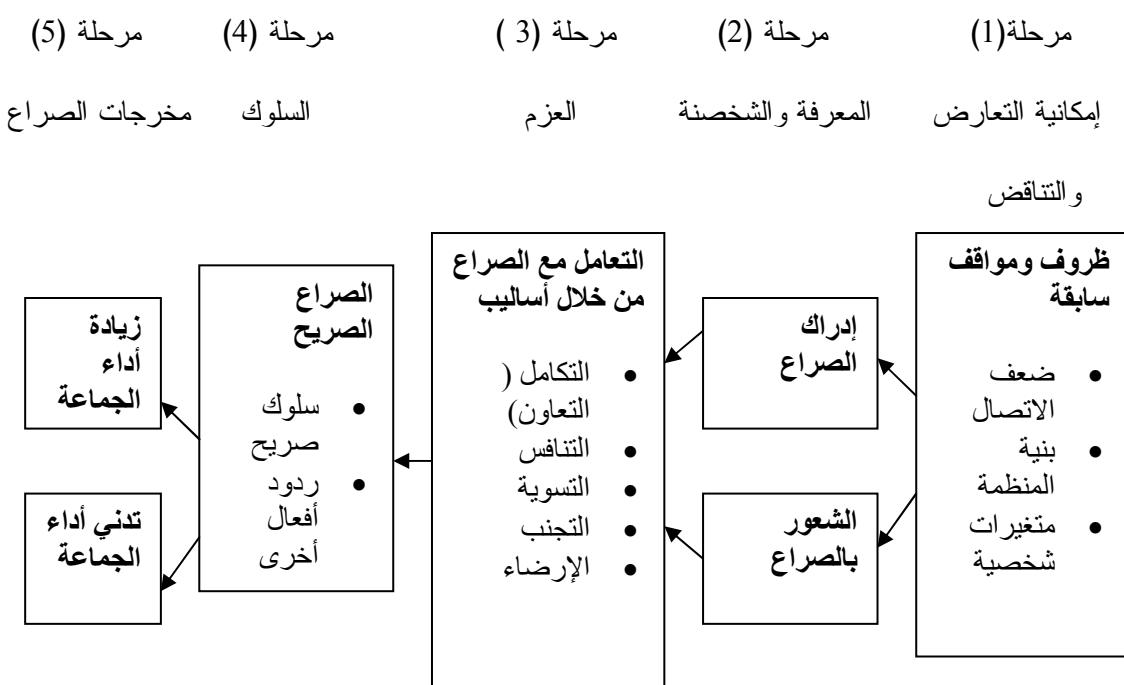
عرف الصراع بحسب تأثيره في الأداء التنظيمي إلى: صراع فعال (إيجابي) يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي وزيادة كفاءته، والصراع المدمر (السلبي) الذي يعيق تحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى هدر الموارد، ويؤثر في معنويات الأفراد ويولد عدم الرضا لديهم .( Gibson & Ivancevich &Donnelly,1991:297)

والى عهد قريب كان الصراع ينظر إليه على أنه شر لا يؤدي إلا إلى التدمير والسيطرة والخضوع وليس له إلا الوجه السلبي. أما الوجه الآخر للصراع وهو أنه عامل تحسين وتطوير وحافظ على التعلم والتدريب ومساعد للتغلب على الجمود والقصور فالعهد به حديث. وأنه قوة فاعلة ومفيدة شريطة أن يوجه ويدير بشكل بناء (Negben,1979:18).

يتبيّن أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحاً سلبياً، بل أن له أحياناً قيمة الإيجابية للنظام. وهذا كلّه متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة. فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعماً لهذه الأهداف اعتُبر صراع إيجابي بناء. أما إذا كان الصراع عاملًا مؤدياً إلى إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذٍ يُعتبر صراع سلبيًّا بحقّ موظفين المنظمة.

## مراحل الصراع:

يمر الصراع سواء على المستوى الفردي أم على مستوى المنظمة بخمس مراحل هي: الصراع الكامن، الصراع المدرك، الشعور بالصراع، الصراع المعلن، وما بعد الصراع (الصراع الضمني، الصراع المدرك، الشعور بالصراع، الصراع العلني، ومرحلة ما بعد الصراع العلني). كما أشار بوندي Pondy إلى أن الصراع يمر بخمس مراحل هي: الصراع الضمني، الصراع المدرك، الشعور بالصراع، الصراع العلني، ومرحلة ما بعد الصراع العلني (Robbins, 1967: 300-302). في حين أشار روبنز Robbins إلى أن تطور عملية الصراع بين الأفراد والجماعات تمر عبر خمس مراحل كما موضح في الشكل (1).



الشكل (1): عملية الصراع

المصدر: البليسي، 2003: 38

وفيما يأتي توضيح لمراحل الصراع كما حددها بوندي (Pondy, 1967: 300-302):

#### -1 مرحلة الصراع الضمني:

وهي المرحلة التي تتوافق فيها مسببات الصراع دون حدوثه، ومن أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحددة، أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة، أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي. وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظراً لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع.

#### -2 مرحلة الصراع المدرك:

تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعاً مرتقباً سوف يحدث، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور الصراع ومدركاته حيث تتساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

#### -3 مرحلة الشعور بالصراع:

هي المرحلة التي يشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة، وبمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الفعلي أو العلني.

#### -4 مرحلة الصراع العلني:

وهي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع. ومن أمثلة هذه الأفعال الهجوم أو الانسحاب أو تقديم تنازلات. وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع.

## 5- مرحلة ما بعد الصراع العلني:

هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع، وفي كثير من الأحيان يمكن أن يتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، وفي أحياناً أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل ويتم بدلاً منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجمام القوة لاستكمال الصراع. وفي هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف إلى جذور المشكلة وحلها.

### أسباب الصراع:

تعددت وجهات النظر حول الأسباب المؤدية إلى الصراع، ويقترح كل من هودج و أنتوني (Hodge & Anthony) الأسباب التالية للصراع المشار إليه في (العميان، 2005:364-366):

1- التعارض أو التغيير في الأدوار: يحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعني منها الفرد في الوقت نفسه. وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.

2- التغيير في الصالحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة: فزيادة الصالحيات أو نقصها يمكن أن تسبب صراعاً للفرد أو الجماعة.

3- التغيير في المركز أو الوضع: قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعاً للفرد وأضطراباً في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

4- حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل: ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوما بالعمل نفسه.

5- التنافس على الموارد: قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على الموارد المتاحة نفسها.

6- الاختلاف في الثقافة: تعرف الثقافة بأنها" مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة يكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة. والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباعدة والتي غالباً ما تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات.

كما أشار سميث ومكين (Smith & McKeen, 1992) المشار إليه في قطبيشات إلى أربعة أسباب للصراع هي: الاختلاف حول أساليب الرقابة، واختلاف الأهداف، وعدم توفر المقاييس الموضوعية لقياس النتائج، وعدم الاتفاق حول الأدوار والمسؤوليات (قطبيشات، 2004: 39).

#### **أشكال الصراع ومصادره:**

يرجع جونسون (Johnson, 1978: 305) أشكال الصراع في المدرسة وفي غرفة الصف إلى نوعين رئيسيين لا بد من وجودهما مهما اختلفت العوامل الدوافع وتتنوعت البيئات، وبغض النظر عن فلسفة المدرسة ووجهات النظر فيها، وهذا النوعان هما صراع الخلاف أو الجدل والمناظرة، وصراع المصلحة.

أما صراع الخلاف/الجدل/المناظرة (Conflict of Controversy) : فان مواقف التعليم مليئة به، بل انه موجود في كل موقف تعليمي أو تنظيمي لأنه يمثل الاختلاف والتعارض في الأفكار والأراء ووجهات النظر وله دور أساسى في التعلم وتكوين المفاهيم واتخاذ القرارات وحل المشكلات، انه قائم بين ما يدركه الفرد وبين المعلومات والأفكار الجديدة الواردة، بين ما هو لديه وبين ما يجد عليه.

**أما النوع الثاني من الصراعات في المدرسة وغرف الصف فهو:**

**صراع المنفعة/المصلحة (Conflict of Interest):** وهو الذي يقوم على اختلاف الأفراد في اهتماماتهم وحاجاتهم وقيمهم، أو على افتقارهم لبعض المصادر الازمة لهم في المدرسة كالقوة أو المال أو السلطة. أو التنافس على المركز أو الدرجة، وهذه الاختلافات حتمية ولا يمكن تجنبها أو تجاهلها تماماً مثل الاختلافات في الرأي ووجهات النظر. وأنها وجه من أوجه الحياة وهي موجودة لكي تواجه وتشجع وتدبر بشكل بناء لكي تؤدي إلى تعليم وتعلم فعالين.

أما بالنسبة إلى مصادر الصراع فإنه يبدو من المفيد أن نذكر المصادر الآتية والتي تحصرها ماري نقبن (Negben, 1979:19) في مجالات أربعة رئيسية في المدرسة:

**1- مشكلات الاتصال:** كاختلاف دلالات الألفاظ، وعدم كفاية نظام تبادل المعلومات، والضجة، والفوضى.

**2- التنظيمات والترتيبات:** كالافتقار إلى الاستقرار والثبات وسوء توزيع المسؤوليات وعدم وضوح الأهداف.

**3- العوامل الشخصية:** كخصائص الأفراد والمسؤولين ومفاهيمهم وحاجاتهم واهتماماتهم.

**4- تفاعلات التناقض والنشاطات التي بطبعتها تثير الصراع وتعززه مثل حب السيطرة.**  
وهذه العوامل موجودة في كل تنظيم عامّة وفي كل مدرسة على درجات مختلفة وبنسب مختلفة مما يجعل من الممكن القول أن الصراع بأشكاله المختلفة موجود في كل مؤسسة تعليمية، ولكن موجود لكي يواجه ويدبر لا لكي يتغاضل أو يترك أو يكتب.

#### **آثار الصراع التنظيمي:**

الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا، بل أن له أحيانا قيمته الإيجابية للنظام، وفيما يأتي توضيحاً لذلك:

### **أ- الآثار الإيجابية:**

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعد عنصرا فعالا في التغيير، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذنو الميول العدوانية.
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية في المنظمة.

### **ب- الآثار السلبية:**

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشكلات شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سليمة.

إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق ، وقد ان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين ، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة ، ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يأتي :

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

- يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- يهدم المعنويات ويهدى الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة ، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.

#### **جوانب الصراع:**

أشار الأدب المتعلق بمفهوم الصراع إلى أن له جانباً وظيفياً بناءً يؤثر ايجابياً في تحقيق أهداف الجماعات والمنظمة، وجانباً آخر غير وظيفي وغير بناءً يؤدي إلى الخلل الوظيفي. وفيما يأتي توضيح لكل منهما:

#### **الصراع الوظيفي أو البناء:**

هو صراع حول جوهر العمل، يؤدي إلى تطوير طرق واستراتيجيات عمل جديدة بين العاملين، ويمكن أن يؤدي إلى كسر حدة الجمود والتخلف الإداري السائد في منظمة ما، وهو وسيلة لتوجيه جهود العاملين للتجديد والابتكار. ويقع بين الجماعات في المنظمة (Cook & Hunsaker,2001: 384)، وتأتي أهميته في كونه يعمل على جذب نظر المديرين إلى بعض الجوانب الايجابية التي يمكن أن تتحقق نتيجة الصراع وأثر ذلك على أداء العاملين .(Schermerhorn, et al ,2000: 376)

## **الصراع غير الوظيفي أو غير البناء:**

هو الصراع الذي يؤدي إلى تشتت جهود المديرين ويؤدي إلى إهدار الموارد التنظيمية، ويكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد أنفسهم، إذ يكون تركيز الأفراد على الانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية (Buchanan & Huczynski, 1997: 638)، وقد يقود إلى الصراع الوجدني بين الأفراد وي العمل على سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين وترسيخ المشاعر السلبية، فيتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد، مما يعيق من تحقيق الأهداف، ويتدنى مستوى الرضا الوظيفي، ويزداد التغيب عن العمل وتقل الإنتاجية، لذا على الإداري أن ينتبه للصراع غير البناء .( Schermerhorn, 2000: 377)

### **أساليب إدارة الصراع التنظيمي:**

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محظوظ ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجود مستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنّه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو المطلوب (العميان، 2005 ، 381) وإدارة الصراع لا تعني حلّه، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع أو إزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدما، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، ونقليله إن كان أكثر من اللازم (عبابنة، 1995: 39).

ويمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات. تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن

المجموعة الثانية تغييرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية (العميان، 2005: 382) و (سليمان، 1995: 42).

#### **الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي:**

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح فنوات الاتصال بينهم، ويمكن استخدام نظام الحواجز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي، وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.

#### **الطرق الهيكيلية في إدارة الصراع التنظيمي:**

من أهم الطرق الهيكيلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي:

1- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.

2- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.

3- تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

4- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

**الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:**

لقد استعرضنا هودج وأنثوني (Hodge & Anthony) الطرق التالية لحل الصراع:

1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لجسم الصراع. وهذا الأسلوب يكتب الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.

2- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.

3- التجنب والانسحاب. وهنا يعمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مواجهة الصراع.

4- التوفيق بين أطراف الصراع. وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية.

5- المواجهة، وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

أما ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett) فقد قدمت عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يأتي:

1- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

2- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.

3- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية. وتُعد فوليت أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.

وعرضت كيلي (Kelly) الأسلوب الآتي لحل الصراع:

1- التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

2- التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايده للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

3- التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم: التحكيم الاختياري والتحكيم الإجباري. فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع. في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

وبشكل عام فان أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع ترتكز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضا عن كبت الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية.

### **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:**

نظرا لأهمية إدارة الصراع في المنظمات المختلفة فقد أولى الباحثون أمثال توماس و كيلمان (Thomas & Kilmann) ، و رحيم (Rahim) عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع، ولهذا تعددت وتتنوعت استراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه، ومن بين هذه النماذج.

## أنموذج توماس و كيلمان :Thomas & Kilmann

وهو عبارة عن مخطط له بعدهان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على

طول هذين البعدين وهما:

1- **بعد التعاون (Cooperativeness):** ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون،

ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

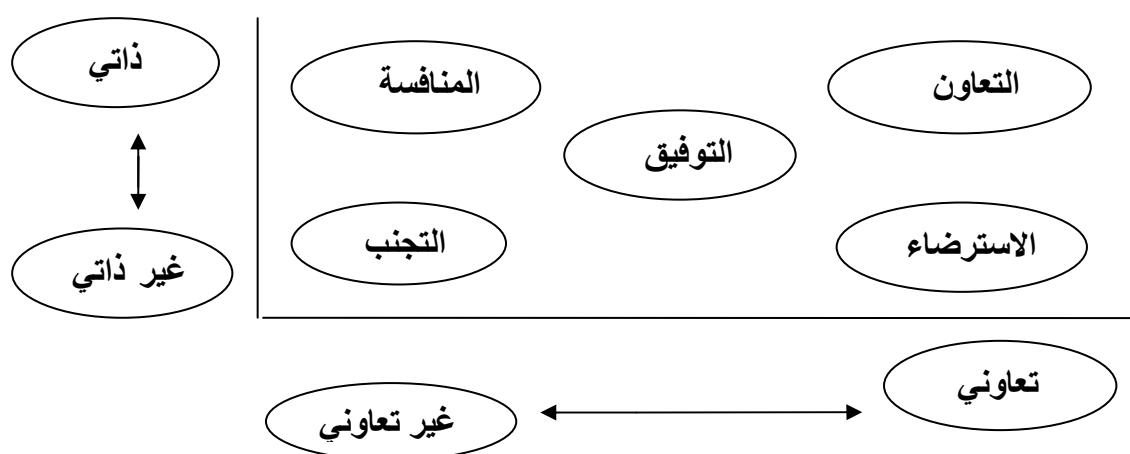
2- **بعد الذاتية (Assertiveness):** ويمتد من درجة متدني التأكيد على الذات إلى درجة

عالي التأكيد على الذات، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع

حاجاته.

وعلى أساس هذا التحليل يحدد الأنماذج خمس استراتيجيات لإدارة الصراع، كما هو

موضح في الشكل(2):



الشكل (2)

مخطط استراتيجيات إدارة الصراع كما حددها توماس وكيلمان

Source: Thomas, K& Kilmann, R. (1974) Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument, p.9

١- استراتيجية المنافسة Competitive : تتصف هذه الاستراتيجية باهتمام عالي بالنفس

على حساب اهتمامات الآخرين، ويمثل أعلى درجات منحى الذاتية ويعني (عالي التأكيد على الذات وغير تعاؤني).

٢- استراتيجية التجنب Avoidant: تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية، ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع، وفيه

اهتمامات الطرفين مهملاً ويمثل أعلى درجات كل من المنحنيين ويعني (لا تعاؤن ومتدني التأكيد على الذات).

٣- استراتيجية الاسترضاء Accommodative : تتصف هذه الاستراتيجية باهتمام متدن

بالنفس واهتمام كبير بالآخرين، حيث يتبع الفرد اهتمامات الآخرين على حساب اهتماماته هو، ويمثل أعلى درجات منحى التعاون (تعاؤني ومتدني التأكيد على الذات).

٤- استراتيجية التوفيق Compromise: إنها استراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية

والتعاون، وفيه يحاول الفرد إيجاد حل وسط يرضي الطرفين ويُشبع اهتماماتهما بشكل جزئي، ويمثل الدرجات المتوسطة لكل من المنحنيين ويعني (التعاون و التأكيد على الذات معاً بشكل جزئي).

٥- استراتيجية التعاون Collaborative: تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة

عالية، وفيه يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين. ويمثل أعلى درجات كل من المنحنيين ويعني (تعاؤني و عالي التأكيد على الذات).

### أنموذج رحيم:

لقد صنف رحيم (Rahim) كما جاء في (قطيشات،2004) استراتيجيات إدارة

الصراع على بعدين هما:

1- بعد الاهتمام بالذات: الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء ذاته واهتماماته

فقط

2- بعد الاهتمام بالآخرين: الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء الآخرين

والاهتمام بمصالحهم

وتمثل هذه الأبعاد اتجاهات الدافعية للفرد أو توجهاته خلال الصراع، ويربط هذين

البعدين تنتج خمس استراتيجيات محددة لإدارة الصراع كما يوضحها الشكل (3).

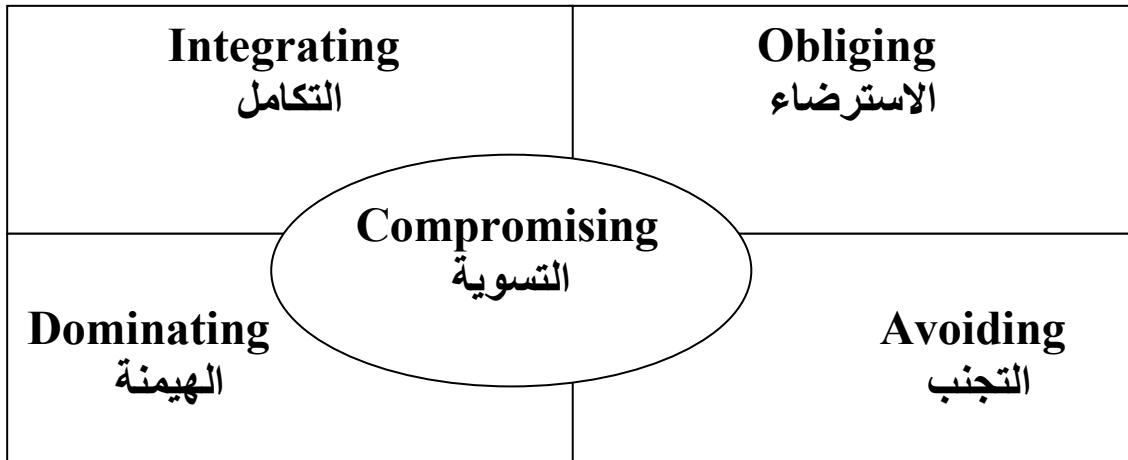
### أبعاد استراتيجية إدارة الصراع

**concern for self**

high عال

low متدن

الاهتمام بالآخرين  
Concern for others  
high عال  
low متدن



الشكل (3) أبعاد استراتيجية إدارة الصراع

المصدر: قطيشات، 54:2004

- [1- التكامل: تعبّر هذه الاستراتيجية عن اهتمام عال بالذات وبالآخرين، إذ يوجد تعاون مشترك بين أطراف الصراع من خلال الانفتاح وتبادل المعلومات والاتصال المفتوح، ودراسة أسباب الصراع بصورة تشاركيّة من أجل التعرّف على المشكلة الحقيقية.
- 2- الاسترضاء: تعبّر هذه الاستراتيجية عن اهتمام متدرن بالذات واهتمام عال بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع.
- 3- الهيمنة: تعبّر هذه الاستراتيجية عن اهتمام عال بالذات واهتمام متدرن بالآخرين، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر، وتمثل هذه الاستراتيجية موقف رابح-خاسر.
- 4- التجنب: تعبّر هذه الاستراتيجية عن اهتمام متدرن بالذات وبالآخرين، وهي تعبّر عن انسحاب الفرد وهروبه من مواجهة الصراعات وحل المشكلات.
- 5- التسوية: وتعبّر هذه الاستراتيجية عن اهتمام متوسط بالذات وبالآخرين، إذ يحاول الإداري الوصول بأطراف الصراع إلى نقطة الوسط من خلال تخلي أطراف الصراع عن بعض رغباتهم للوصول إلى حل مقبول للطرفين.
- ولكل استراتيجية مواقفها المناسبة وغير المناسبة لاستخدامها، والشكل (4) يوضح هذه المواقف:

الموافق غير المناسبة	الموافق المناسبة	الإستراتيجيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا تلائم المهام البسيطة أو المشكلات العابرة.</li> <li>• لا تخصص عند عدم توفر الوقت الكافي وحاجة الإداري إلى اتخاذ قرار فوري.</li> <li>• غير مناسبة في حال عدم اكتراث المسؤولين بالمخرجات.</li> <li>• لا تقيد الإداري عند عدم امتلاك الطرف الآخر لمهارة حل المشكلات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقيد عند تعامل الإداري مع المشكلات المعقدة كأهداف المنظمة وسياساتها والتخطيط طويلاً الأمد.</li> <li>• تخصص للخروج بحل أفضل للمشكلة من خلال دمج أفكار الإداري مع أفكار الطرف الآخر للصراع.</li> <li>• تطبق بنجاح عند توفر الالتزام لدى أطراف الصراع.</li> <li>• تقيد عند توافر الوقت الكافي لحل المشكلة.</li> <li>• تخصص عند عدم قدرة أحد طرف الصراع حل المشكلة.</li> </ul>	التكامل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا تتناسب إذا كان الإداري يعتقد أنه على حق.</li> <li>• لا تستخدم إذا كان الإداري يعتقد أنه على حق.</li> <li>• لا تستخدم إذا كانت قضية الصراع ذات أهمية للإداري.</li> <li>• لا تتناسب إذا كان الطرف الآخر هو المخطئ أو لا أخلاقي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقيد عند اعتقاد الإداري أنه على خطأ.</li> <li>• تقيد إذا كانت قضية الصراع هي ليست ذات أهمية للطرف الآخر.</li> <li>• تتناسب عند رغبة الإداري في التسامح من أجل الحصول على منفعة من الطرف الآخر مستقبلاً.</li> <li>• تقيد في حال أن المكانة والموقع الوظيفي أقل وأضعف من مكانة وموضع الطرف الآخر.</li> <li>• تستخدم حين اعتقاد الإداري بأهمية الحفاظ على العلاقات.</li> </ul>	الاسترضاء
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا تتناسب بالموضوعات المعقدة.</li> <li>• لا تقيد إذا كان موضوع الصراع لا يشكل أهمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مناسبة إذا كان الموضوع جزائياً وتأفها أو روتينياً في العمل.</li> <li>• تخصص إذا كان موضوع الصراع هاماً للإداري ومصلحة العمل.</li> </ul>	الهيمنة

<p>لإداري وليس بحاجة إلى قرار فوري.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا تقييد عند امتلاك طرفي الصراع نفس قوة السلطة.</li> <li>• لا تناسب عند امتلاك المرؤوسين درجة عالية من الكفاءة والجدرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييد عند حاجة الإداري إلى اتخاذ قرار عاجل ورغبته بعدم مشاركة الطرف الآخر باتخاذه لمعرضته المضرة بالقرار.</li> <li>• تقييد الإداري كإجراء للتعامل عند تطبيق الطرف الآخر أساليب غير معروفة.</li> <li>• تستخدم للتغلب على عناد المرؤوسين عند اتخاذ قرار قيم لمصلحة العمل.</li> <li>• تخصص عند عدم توفر الخبرة لدى المرؤوسين في اتخاذ القرار.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا تقييد إذا كان موضوع الصراع لا يستحق الصراحتها.</li> <li>• لا تخصص إذا كانت مسؤولية اتخاذ القرار تقع على عاتق الإداري.</li> <li>• لا تقييد إذا كانت الطرف الآخر غير راض عن تأجيل مشكلة ينبغي حلها ويرغب بحثها.</li> <li>• لا تخصص إذا كان الموضوع يتطلب التنبه لسلوك الطرف الآخر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مناسبة إذا كان موضوع الصراع لا يستحق الذكر.</li> <li>• تقييد في حال احتمالية أن استخدامها له منفعة وتأثير على المشكلة أكبر من مواجهتها لحلها.</li> <li>• تناسب عند العمل على تهدئة طرف الصراع.</li> </ul>	التجنب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا تخصص إذا كان أحد الأطراف أقوى من الآخر.</li> <li>• لا تناسب إذا كانت المشكلة معقدة وتحتاج إلى أسلوب جذري لحل المشكلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييد عندما تكون أهداف طرفي الصراع تتأثر بالاهتمام المتبادل.</li> <li>• تخصص في حال أن الطرفين يمتلكان قوة متعادلة في العمل الإداري.</li> <li>• تقييد عند عدم التمكن من الوصول إلى اتفاق.</li> <li>• تخصص عند عدم نجاح أسلوب التكامل في حل مشكلة الصراع.</li> </ul>	التسوية

الشكل (4): المواقف المناسبة وغير المناسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع

البلبيسي، 2003: 48 المصدر:

من خلال التحليل السابق لاستراتيجيات إدارة الصراع بين الأفراد يتبيّن أن الكتاب والباحثين قد تناولوا سبلاً متباعدة لإدارة الصراع، وقد اقترحوا استراتيجيات متعددة لإدارة الصراع ، إن هذا التعدد في استراتيجيات إدارة الصراع إنما يعكس حقيقة وجود الصراع كظاهرة تنظيمية ثابتة ومستقرة في معظم المنظمات، ومن ثم ظهور الحاجة إلى إدارته بشكل علمي.

وتكمّن فعالية الإداري في كيفية استخدامه لاستراتيجية إدارة الصراع في موافقة الصراع المتعددة لتحقيق قدر معندي من الصراع الوظيفي المتعلق بجوهر العمل والمحافظة عليه في المهام غير الروتينية، والتقليل منه في المهام الروتينية، والتخفيف من حدة الصراع الانفعالي في المهام الروتينية وغير الروتينية.

## 2- أخلاقيات العمل الإداري :

يتميّز العصر الذي نعيشه اليوم، بصفات وخصائص تميّزه عما سبق من عصور، و يتسم العالم اليوم بسرعة التغيير تلك السمة التي أصبحت ميزة لجميع أوجه النشاط البشري وإدارته للمنظمات المختلفة. إذ تشيع في هذا العصر غلبة النزاعات المادية، وسيطرتها على كثير من مجالات الحياة وأنشطتها، دون مراعاة لأي قيم روحية أو أخلاقية بل أضحت هذه القيم سمة تميّز إدارة المنظمات عامة.

### مفهوم أخلاقيات العمل الإداري :

**الخلق لغة:** لفظ يُطلق على الطبع أو السجية، وهو يُشكّل صورة الإنسان الباطنة مثلاً يُشكّل الخلق - بفتح الخاء وسكون اللام - صورة الإنسان الظاهرة (ابن منظور، 1981).

**وأصطلاحاً :** يعرفه حجة الإسلام أبو حامد الغزالى بأنه (هيئه في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية) (الغزالى، 1990: 68).

والأخلاق هي مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، وتمييز ما هو صواب وما هو خطأ (عبد، 2000 : 18).

وهي منطلقات للتمييز بين ما هو جيد - الفضيلة - وبين ما هو سيء - الرذيلة - غير أن تشارلز وجونز (Charles & Jones) يشيران في كتابهما الإدارة الاستراتيجية إلى أن الغرض من الأخلاق في مجال العمل ليس فقط لتعلم الفرق بين الصواب والخطأ، ولكن لتسلیح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقيد السلوك الأخلاقي، تلك الأدوات التي يمكن أن يستخدموها للتفكير والتعرف أثناء التطبيق الأخلاقي للقرارات الاستراتيجية (Charles & Jones, 2001:112).

وعليه يمكن القول إن الأخلاق وسيلة لتدريب الأفراد على فن التعامل مع السلوك المنظم، ومن هذه التعريفات تعد الأخلاق (Ethics) ولدية ثقافة المجتمع، التي تعد بدورها ناتج البناء الاجتماعي، ومن ثم نجد ربطاً وثيقاً بين أخلاقيات الإدارة والمكون الاجتماعي، ذلك البعد الذي يُشكل السلوك الإداري في المنظمات. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أخلاق المجتمع تعد أساس أخلاقيات الإدارة، كما أن أخلاقيات الإدارة تتبع من أخلاقيات المجتمع، ذلك لأن الإدارة لا تقوم على فراغ، بل هي بيئة حية متفاعلة بين المنظمة ووسطها.

وتقسام حضارة الأمم والشعوب بأخلاقها كما قال الشاعر:

فإن هُمْ ذهبت أخلاقهم ذهبوا وإنما الأمم الأخلاق ما بقيت

والأخلاق مقدمة على العلم، لأن العلم دون أخلاق لا ينفع، وهذا ما يستشف من دعوة الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم (اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع)، وهو العلم الذي لا يقوم على الأخلاق والقيم الفاضلة لإصلاح المجتمع وتسخير الحياة لعبادة الله في الأرض.

وعرف ريو بيارز (Rue Byars) أخلاقيات الإدارة بأنها: مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح وما هو خطأ. ونلاحظ في هذا التعريف

أن الصحيح والخطأ معايير نسبية تختلف من مجتمع لآخر ما لم تحكمها مرجعية عليا تعترف بكمالها جميع المجتمعات البشرية. أما دراكر (Drucker, 1995) يعرفها على أنها : العلم الذي يعالج الاختيارات العقلية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف. (دراكر، 1995: 488).

وعليه يمكن تعريف أخلاقيات الإدارة بأنها مجموعة القيم والمبادئ الفاضلة والمعايير الصادقة والتي تشقق من العقيدة الصحيحة وتحكم السلوك الإداري لتحقيق كفاءة المنظمة ورضا أصحاب المصلحة.

وتعتبر القيادة على مستوى الإدارة متطلباً أساسياً، فالإداري الناجح هو الذي يتمتلك صفات القائد الإداري الناجح التي تجعله قادراً على أداء دوره القيادي بفعالية وكفاءة. فعند الحديث عن أخلاقيات الإدارة فإن الحديث بالضرورة يكون عن أخلاقيات القيادة.

وان فهم طبيعة القيادة مرتبط بالحس الأخلاقي. بمعنى أن أهداف المجموعة التي يفترض أن تكون أهداف القيادة يجب أن تكون أهدافاً أخلاقية وعملية انجازها هي عملية أخلاقية ملتزمة بأهداف المهنة وأخلاقياتها، "إذ قيل أن الأخلاق هي قلب القيادة" (دواني، 2000: 1).

ويعد القائد الأخلاقي مسؤولاً عن زيادة الوعي لدى إتباعه تجاه كل ما هو صحيح وجيد وهام وجميل في المجتمع، كما يعد ذلك القائد مسؤولاً كذلك عن الارتقاء بطموحات أتباعه تجاه تحقيق أحالمهم الذاتية ، وذلك بغرس المثل الأخلاقية العالية في نفوسهم، وبإقناعهم بأن يتجاوزوا مصالحهم الذاتية لخير جماعتهم أو مجتمعهم. (Bass, 1998: 171)

وقد جاءت النظرية التحويلية لبيرنز (Burns) لتهدف إلى رفع مستوى الأفراد ليتجاوزوا المصلحة الشخصية تحت شعار المصلحة العامة، وتسعى لتعديل اتجاهات الأفراد وقيمهم من الذاتية إلى الغيرية. حيث أن جوهر القيادة التحويلية إثارة تبادلية ترتقي بالأتباع

وتحولهم إلى قادة والقادة إلى رموز أخلاقية. فهي قيادة أخلاقية ولكنها ليست وعظية أو خطابية وهي قيادة تتبع من الحاجات الجوهرية للأتباع وطموحاتهم وقيمهم (Wren, 1995:101).

ولقد تزايد الاهتمام بأخلاقيات المهنة خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي وذلك بسبب الممارسات غير الأخلاقية التي يمارسها بعض الموظفين، مثل قضايا الاستهثار بالقوانين، والضرب بها عرض الحائط ، وانعدام مفهوم الواجب ، وأزمة الضمير والانتهازية والارتجال والوصولية والرشوة والمحسوبيّة والتجسس ، وإفشاء أسرار الوظيفة، وإساءة استخدام السلطة، ومحاباة الآخرين على حساب المصلحة العامة والنفاق والأناانية والتعصب، كل هذه الصفات ما كانت لتظهر في مجتمعنا، لو لم نبتعد عن مكارم الأخلاق (عبيدات،2000).

وتمثل القيم الأخلاقية شأنًا كبيرا لدى القائد التربوي، ومن أفضل التعريفات التي تتعلق بالقيم هي أنها تمثل الأفكار والمعتقدات، التي تؤثر على توجهاتنا وخياراتنا وتصرفاتنا، وهي التي ترشدنا أثناء صنع قراراتنا وتعيننا على تحديد نوعية تلك القرارات (Somers,1993 :

.(16)

أما الأخلاقيات في الإداره، فهي تمثل سلوك العاملين في إطار العمل الإداري، فالسلوك الإداري أو الوظيفي، ما هو إلا مظهر من مظاهر السلوك الإنساني، الذي يتتأثر بما يسود البيئة الاجتماعية من أنظمة وقيم وتقاليد وعادات، والمجتمعات البشرية تسعى دائما إلى تحقيق الفضيلة ومكارم الأخلاق، عن طريق ترسیخ وتهذیب الأخلاق والتربية السليمة التي تنادي بغرس القيم والمبادئ الأخلاقية للنفوس، وتدريب الجوارح والممارسة اليومية اليقظة الدائمة بما يتفق ونظم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وإنما تزدهر حضارات الأمم بمقدار تمسكها بأخلاقياتها وقيمها السائدة. ( العثيمين، 1994 :42)

إن التزام الموظف بأخلاقيات العمل مرتبط بأخلاقياته كإنسان وبما اكتسبه من مهارات ومعارف وسلوك في حياته العامة، وهذا ما يوضح أهمية تلقى الموظف لجرعات تدريبية في أخلاقيات العمل لتأصيل هذا المفهوم ولتكن الأخلاقيات الإيجابية جزءاً رئيساً من ثقافته الوظيفية والسلوك التنظيمي الذي يتبعه، كما لا يمكن إغفال دور المديرين في ترسيخ وتعزيز هذا المفهوم لدى المسؤولين الذين سيلتزمون استجابة لمن سبقوهم. ناهيك عن ضرورة وجود الأنظمة والتعليمات الواضحة والمحددة والتأكيد على تطبيقها لضبط أخلاقيات العمل فهذا له دور بارز وفعال في تمسك الموظف بالسلوك الأخلاقي شيئاً فشيئاً حتى يصبح ذلك السلوك الإيجابي المتبعة هو الحالة الطبيعية المستمرة التي يكون عليها الموظف في كل الأحوال (طرخان، 2003).

وعليه فتبعدوا الأخلاق أمراً في حياتنا ضرورياً للفرد والمجتمع على حد سواء، فهي تساعده على إيجاد التوافق والانسجام بين حاجات الفرد الخاصة، وبين متطلبات العيش في وسط الجماعة التي ينتمي إليها، وتشكل وبالتالي الضابط لجميع أنواع السلوك على المستوى الفردي والجماعي ونستطيع بموجتها الحكم على مدى التوافق والانسجام بين أخلاق الفرد وبين مبادئ الجماعة ومعاييرها، فإذا كانت متوافقة مع هذه المبادئ والمعايير، كانت تلك الأخلاق بالنسبة للجماعة أخلاقاً حسنة وایجابية، وإن كانت مخالفة لمبادئ الجماعة ومعاييرها وعندها تكون أخلاقاً لا يقبلها الجميع.

ويرى فولمير (Fulmer) أن لأخلاقيات الإدارة أربع نظريات هي:

1- النظرية التجريبية: وتقوم هذه النظرية على أن الأخلاق تشقق من التجربة الإنسانية وأن ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي يعتد به من خلال الاتفاق العام وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولاً وأن ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانياً.

**2- النظرية العقلانية:** وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على تحديد ما هو جيد وما هو سيء، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالاً عن التجربة وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلي، وان التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

**3- نظرية الحدس:** وترى هذه النظرية أن الأخلاق لا تشق بالضرورة من التجربة أو المنطق وإنما بما يمتلكه الفرد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة والتربية الناقصة وغير السليمة وعوامل التنشئة غير الملائمة.

**4- نظرية الوحي:** وترى هذه النظرية أن تحديد الخطأ والصواب أعلى من الإنسان، وأن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعده على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وهذا ما فعلته الأديان السماوية، وهكذا فإن المديرين في تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية يتأثرون بهذه النظريات، كما يتأثرون بمتطلبات بيئه الأعمال التي يعملون فيها، مما يلقي بظلاله الكثيفة على طريقة العمل بكل نظرية من هذه النظريات (Fulmer, 1978: 43-44).

وعلى صعيد المفاهيم والممارسات يمكن التمييز بين نوعين من الأخلاقيات:

**أ- أخلاقيات المبدأ:** وهي تقوم على القيم المطلقة النهائية التي لا توسط ولا مساومة ولا مبادلة فيها سواء بين الصواب والخطأ أم بين صواب أفضل من صواب، أم بين الوصول إلى أقصى درجات الكمال في القيم. فالصدق مطلوب سواء أكان ذلك على حساب الذات أم على حساب المجتمع.

**بـ- أخلاقيات الواجب:** وهي تقوم على القيم النسبية ، فالوسيلة والأساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة فهي مفهوم قانوني تنظيمي بالنسبة للعاملين ويتعلق بما تحدده لوائح أنظمة المؤسسات من واجبات (عبد، 2000:75).

تعد الأخلاق الفاضلة مادة بناء المنظمات وأساس تقدمها ورمز ثقافتها وحضارتها، وهي ما استحسنته الفطرة السليمة، واتفقت عليه جميع الأعراف البشرية والرسالات السماوية حتى ختمت بأكملها أساساً لحسن الخلق، وهي رسالة الإسلام الخالدة على يد أكمل الناس خلقاً وخلقاً المصطفى (صلى الله عليه وسلم).

فإذا كانت العبادات في الإسلام لعصمة وتزكية الجانب الروحي في الإنسان من الضلال وإتباع الهوى، فالأخلاق هي السياج الحصين لتنمية الجانب المادي فيه، ولللازم لتعامله مع البيئة من حوله، وبهذا المنهج فإن الإنسان قادر على قيادة منظماته المختلفة على هدىً من الحق والعدل والخير(الغزالى، 1990).

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع:

### أ-الدراسات العربية:

**دراسة العباينة (1996)** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل العمداء في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم تطوير أداة لقياس خمسة أساليب لإدارة الصراع بالاعتماد على نظرية الشبكة الإدارية والأدب المتصل، وتكونت عينة الدراسة من (309) من أعضاء هيئة التدريس العاملين ضمن الكليات الأكademية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل العمداء من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً، هي: (التجنب، والإجبار، والمجاملة، والتعاون، والتوفيق)، ولم تجد الدراسة اثر لمتغير الجنس باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التجنب وقد كان لصالح الإناث، ولم تجد الدراسة اثر لمتغير الكلية باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التعاون وكان لصالح الكليات الإنسانية، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود اثر لمتغير الخبرة التدريسية ولمتغير الرتبة الأكademية ولمتغير الجامعة.

**دراسة الخضور (1996)** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنماط إدارة الصراع المنظمي التي يتبعها مديرو المدارس الأساسية الحكومية في مديرية تربية المفرق الأولى والثانية كذلك معرفة اثر متغير الخبرة والجنس والمؤهل العلمي على هذه الأنماط، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (178) مدير ومديرة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت استبياناً توماس وكيلمان الذي ترجمها بواب (1986). وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب التسوية (التوفيق) كان أكثر استخداماً، يليه أسلوب التعاون ثم التجنب فالمجاملة. وتبين أن ذوي الخبرة القصيرة يستخدمون نمط التسوية أكثر من ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة

إحصائياً على أنماط إدارة الصراع تعزى لمتغير المؤهل العلمي باستثناء الفرق الدال الموجود على نمط المjalمة وكان لصالح حملة الماجستير.

**دراسة عويس (2002)** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون، والكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة في المدارس. تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة ومديراتها في المحافظة والبالغ عددهم (118) من القطاعين العام والخاص. وتم استخدام أداتين للكشف عن الأنماط القيادية الأولى تم تطويرها في جامعة اليرموك اعتماداً على مقاييس مينيسوتا (Minnesota) وهي أداة تعكس النمط القيادي للمستجيب، أما الأداة الثانية التي استخدمت للكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع وهي أداة توماس وكيلمان. ولتحليل البيانات

إحصائياً تم احتساب النسب المئوية وربع كاي وكان من ابرز النتائج ما يلي:

إن استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة والتي تقع فوق المتوسط الحسابي كانت اثنتين، هي التسوية وهي استراتيجية تقع بين الحزم والتعاون، والمشاركة وهي استراتيجية وسطية تستخدم لإرضاء الطرفين. أما الثلاثة الباقي كانت دون الوسط (الحزم، التجنب، والمjalمة).

**دراسة المومني (2003)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المعلمين والمديرين واثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والإقليم، على تحديد أسلوب إدارة الصراع، وتكونت عينة الدراسة من (290) مديرًا ومديرة، و (609) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد تم بناء أربع أدوات لجمع المعلومات عبارة عن استبيانات لقياس المناخ التنظيمي السائد في المدارس، وقياس أسلوب إدارة الصراع من وجهتي نظر المعلمين والمديرين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديرى

المدارس الثانوية من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً من وجهة نظر المديرين فهي: الأسلوب التعاوني، والشاركي، والتوفيقية التكيفي، والتنافسي، والتجمبي، أما من وجهة نظر المعلمين فكانت: التعاوني، والتجنبي، والشاركي، والتوفيقية التكيفي، والتنافسي. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع الخمسة. كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأسلوب التجنبي تعزى للمؤهل العلمي لصالح المؤهل أقل من بكالوريوس. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس وفق تصورات المديرين والمعلمين.

**دراسة البليسي (2003)** هدفت هذه الدراسة إلى تعرف علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي وتكونت عينة الدراسة من (56) مدرسة ثانوية عامة للذكور والإثاث أي بنسبة (14%) تقريباً من المجتمع الأصلي للدراسة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (560) معلم وملمة. وقد استخدمت ثلاثة أدوات للدراسة، الأولى مقياس رحيم للصراع التنظيمي المعدل من قبل الباحث نفسه والثانية مقياس الالتزام التنظيمي في المنظمات التربوية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، والثالث بقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين وقد توصلت الدراسة للنتائج

التالية:

إن جميع استراتيجيات إدارة الصراع تستخدم من قبل المديرين والمديرات في المدارس الثانوية العامة وفق تصور معلميهem . وبينت الدراسة أن الاستراتيجيات من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً كانت على الترتيب : (التكامل، والتسوية، والتجنب، والهيمنة، والإرضاء).

**دراسة قطيشات (2004)** هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة توفر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع أو

العلاقة بينهما، من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم. وتكونت عينة الدراسة من (95) مدير ومديرة أي بنسبة (100%) من المجتمع الأصلي للدراسة و (380) معلماً ومعلمة أي بنسبة (15%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وقد استخدمت أداتين للدراسة، الأولى لقياس درجة توفر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية والثانوية لقياس درجة استخدام مدير المدارس الثانوية لاستراتيجيات إدارة الصراع ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً من وجهة نظر المديرين كانت على التوالي ( التوفيق، والمنافسة، والتعاون، والتتجنب، والاسترضاء)، أما من وجهة نظر المعلمين فكانت على التوالي ( التعاون، والتوفيق، والمنافسة، والاسترضاء ، والتتجنب).

#### **بـ-الدراسات الأجنبية:**

دراسة ماكنتيري (Mcintyre,1993) هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مقارنة بين وجهي نظر المديرين والمديرات ووجهة نظر مرؤوسيهم تجاه إدارة الصراع، كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بعض المتغيرات على وجهة نظر المديرين والمرؤوسيين تجاه إدارة الصراع، وتكونت عينة الدراسة من (54) مدير و(55) مديرة بالإضافة إلى (372) من المرؤوسيين منهم (173) ذكرا و(199) أنثى، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: المديرون يستخدمون أسلوب التعاون والتوفيق والاسترضاء بشكل كبير، وذلك من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم. المديرون يستخدمون أسلوب المنافسة والتتجنب أكثر من المديرات وذلك من وجهة نظر المرؤوسيين، المديرات يستخدمن أسلوب الاسترضاء أكثر من المديرين. كان ترتيب الأساليب المستخدمة حسب ما يراه المديرون والمرؤوسيون كالتالي: التعاون، التوفيق، الاسترضاء، المنافسة، والتتجنب.

**دراسة نواكوسكي (Nowakowski, 1995)** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الجنس على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مدирى المدارس الثانوية ومديراتها، وتكونت عينة الدراسة من (200) مدیراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بواقع (100) ذكر و(100) أنثى. واستخدم الباحث أداة لجمع المعلومات عبارة عن استبانة قام بتطويرها وقد أوضحت نتائج الدراسة: أن هناك أثراً للجنس على أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديري ومديرات المدارس الثانوية، حيث أن الذكور كانوا أكثر استخداماً لأسلوب التعاون، وأسلوب التوفيق، بينما الإناث أكثر استخداماً لأسلوب المنافسة في إدارة الصراع التنظيمي.

**دراسة هنكن وكيستون ودي (Henkkin & Cistone & Dee, 2000)** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديرى هذه المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (103) مديرًا من مديرى المدارس الواقعة في المدن الحضارية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: نادراً ما يلجأ المديرون إلى استخدام استراتيجية التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس. أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل المديرين هي استراتيجية التعاون، استراتيجية إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيلات المديرين لها هي: استراتيجية التعاون، المنافسة، والتجنب. كلما زاد عدد المشاركين في حل الصراع زاد اللجوء إلى استراتيجية التعاون كأسلوب للحل.

**دراسة ولت (Welt, 2000)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يمارسها مدирى المدارس الثانوية الشاملة والمدارس المتوسطة، وذلك من خلال إجراء مقارنة بين الاستراتيجيات التي يستخدمها كل منهم، وكانت

أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (34) مدير مدرسة شاملة و(39) مدير مدرسة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن مدير المدارس المتوسطة يمارسون استراتيجية التوفيق في إدارتهم للصراع أكثر من مدير المدارس الثانوية الشاملة، أما بالنسبة للاستراتيجيات الأخرى التي بحثتها الدراسة وهي استراتيجية التعاون، الاسترضاء، التجنب، والمنافسة ليس هناك فروقا دالة إحصائياً بين ممارسة مدير المدارس الثانوية الشاملة، والمدارس المتوسطة لهذه الاستراتيجيات.

### **الدراسات المتعلقة بأخلاقيات العمل الإداري:**

#### **أ-الدراسات العربية:**

دراسة عبويني (1997) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أخلاقيات التعليم في جامعة اليرموك، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك تفاوت بين وجهات نظر الطلبة وأعضاء هيئة التدريس حول أخلاقيات التعليم، وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لاستجابات الطلبة تعزى لمتغير الكلية لدى أعضاء هيئة التدريس، وعزي هذا الفرق لصالح كلية الشريعة.

دراسة اللوزي (1998) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى السلوك الأخلاقي لدى الأفراد العاملين في القطاع العام في الأردن، وأثر كل من ( الجنس والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر ومسمى الوظيفة والخبرة) في تقدير هذا السلوك. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية مهمة في تقدير السلوك الأخلاقي لدى الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن تعزى لجميع المتغيرات المستخدمة، باستثناء متغير الجنس لكل بعد من أبعاد مقياس السلوك الأخلاقي الخمسة.

كذلك أظهرت النتائج أن مجال الأدبية (الإصرار) قد احتل المرتبة الأولى على مقياس تقدير السلوك الأخلاقي لدى العاملين في القطاع العام، يليه مجال البيئة المادية ثم الإجبار والرقابة فالسلامة الشخصية، بينما احتل مجال تضارب المصالح المرتبة الأخيرة على مقياس السلوك الأخلاقية.

**دراسة غاشنة (1999)** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر كل من متغيرات الجنس (جنس المدير)، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة وأثر التفاعلات الثنائية بين تلك المتغيرات في مدى التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم، وسعت إلى معرفة أثر المركز الوظيفي (مشرف، مدير) في درجة تقدير مدى هذا التزام بأخلاقيات مهنة التعليم، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: عدم وجود أثر لمتغير (جنس المدير، مؤهله العلمي، سنوات خدمته، درجة تقدير المديرين لمدى التزام معلمي التربية المهنية بأخلاقيات مهنة التعليم وعدم وجود أثر للتفاعلات الثنائية فيها، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير المشرفين والمديرين تعزى لمركز الوظيفي على المقياس ككل.

**دراسة حيدر (2001)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أخلاقيات مهنة التعليم، ومدى التزام المعلمين بهذه الأخلاقيات من وجهة نظر المديرين والمعلمين والطلبة، وأثر كل من متغيري (الجنس والخبرة) حول مدى التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم، وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية. وتحليل التباين الأحادي واختبار  $T$ -test لمعرفة ما إذا كان هناك فرق في رؤية المعلمين والمديرين، حول مدى التزام المعلم بأخلاقيات مهنة التعليم وفق متغير الخبرة، وكذلك لمعرفة الفرق بين آراء المعلمين والمديرين والطلبة ثم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية. وقد كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر عينة البحث حول مدى التزام المعلمين بأخلاقيات المهنة لصالح المديرين. كما كشفت النتائج وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المديرين والمعلمين حول مدى التزام المعلمين بأخلاقيات المهنة يعزى لمتغيري الخبرة والجنس.

دراسة طرخان (2003) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الأردن وعلاقتها بسلوكهم القيادي، وتكونت عينة الدراسة من (406) معلم ومعلمة ، وقد قام الباحث باستخدام أداتين للدراسة الأولى أداة أخلاقيات العمل الإداري، والثانية أداة السلوك القيادي، حيث قام الباحث بتطويرهما ليناسب واقع مدارس وكالة الغوث في الأردن، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

إن مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن يعتمدون في سلوكهم الإداري على المعايير الأخلاقية التالية، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً لدرجة تأثيرها في سلوكهم، علاقة المدير بالمعلمين، علاقة المدير بالمهنة نفسها، علاقة المدير بالقوانين والأنظمة المدرسية المرعية، علاقة المدير مع المجتمع المحلي، علاقة المدير بالطلبة.

هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأثر عامل الجنس لصالح الإناث، فيما يتعلق بالالتزام بأخلاقيات العمل الإداري.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأثر الخبرة لصالح ذوي الخبرات الطويلة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأثر المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير وما فوق.

## بـ- الدراسات الأجنبية:

دراسة موهر (Mohr, 1989) هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد: درجة فهم المدير والمعلمين والمشرفين، للسلوك الأخلاقي في إدارات المدارس. درجة الاختلاف في توقعات السلوك الأخلاقي والفهم بالنسبة لمديريها والمشرفين والمعلمين الذي يعملون تحت إمرته في مواقف أخلاقية معينة، وقد أظهرت النتائج هذه الدراسة ما يأتي: لا يوجد اختلاف جوهري في توقعات وفهم السلوك بالنسبة لكل من المديرين والمشرفين في المدارس الابتدائية. وجود أثر للمدير والأفراد الذين يعملون تحت إمرتهم .

دراسة كيث شبيغل وزملائها (keith –spiegel et al., 1993) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن السلوك الخلقي للأستاذ الجامعي، وتحديد وجة نظر الطلبة في هذا السلوك من طالب وطالبة في مرحلة البكالوريوس في جامعة تقع في منطقة ريفية. وكانت أدلة هذه الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (107) فقرات تتعلق كل واحدة منها بسلوك ذي مضمون خلقي للأستاذ الجامعي. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الطلبة تعزى إلى الجنس في ست فقرات، وكانت الإناث الأكثر ميلاً في تقديرهن لاعتبار هذه الممارسات بأنها لا خلقية تماماً، وهي: يتجاهل الدلائل والشواهد في عمليات الغش لدى الطلبة ويصدر تعليقات أو تحرشات جنسية بحق طالب/طالبة من الجنس الآخر والطالب لا يرغب في هذا ويصرح لطالب/طالبة من الجنس الآخر بأنه منجب نحوها جنسياً، ويقوم بعرض فيلم يؤثر على نفسيات بعض الطلبة أو يؤدي بهم للإحباط ولا يشعرهم مسبقاً بمضمون الفيلم، ويلزم الطلبة بمشاهدة فيلم عن تقنية زراعة الأدمغة للقرود، ويلزم الطلبة خلال النقاش الصفي بالكشف عن معلومات شخصية بحثه، ويلزم الطلبة باستعمال تقنية الصدمة الكهربائية على فئران التجارب.

دراسة مارنبرغ (Marnburg, 1998) احتوت هذه الدراسة على تحليل نظري ونقاش لأصول ومنطقيات أخلاق العمل، وكذلك فحص تجاري للسلوك الأخلاقي في جامعة نورجبان فقد احتوى الجزء النظري على القضايا الأساسية في倫 الأخلاقيات العمل.

الهيكل الأخلاقي الرئيسية والمسؤوليات التعامدية بالرجوع إلى أسس العقلانية للنماذج المعرفية وناقشت الدراسة أيضاً القضايا التربوية مثل الحذر، الحكم، الاحتراس لقضايا رئيسة، كما عالجت مفهوم النظرية التنظيمية وكيف تحسن التنظيمات من سلوكها الأخلاقي. أما الجزء التجاري من هذه الدراسة، فقد كان مبنياً على المسح البريدي لخريجي هذه الجامعة، في اختصاصات الهندسة، وإدارة الأعمال، والاقتصاد، في شركات ترويجية واحتوت على حوالي (499) خريجاً، في قياس الاتجاهات الأخلاقية، والمعرفة الفلسفية وسلوك القرار وبينت الدراسة، أنه لا يوجد نمو في الاتجاهات والعقلانية فيما يتعلق بالعمر والخبرة وتوصلت إلى الاستنتاج، بأن الجامعات مسؤولة عظيمة، في تزويد المجتمع المحلي بأخلاقيات الوظيفة.

دراسة بيرش وزملاؤها (birch et al., 1999) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد السلوك المتوقع من الأستاذ الجامعي في إحدى الجامعات الأمريكية بغرض رسم إطار أو نموذج للأستاذ الجامعي الخلقي. وخلصت الدراسة إلى أن (90%) فأكثر من الأساتذة المشاركون قيم تسعة أنماط من السلوك باعتبارها لا خلقية، أي أنها لا خلقية تماماً أو أنها لا خلقية بشكل عام. وقد صنفت أربعة أنماط منها ضمن مجال التقييم والاختبارات. وصنفت ثلاثة أنماط أخرى ضمن مجال العلاقة بين الأستاذ الجامعي والطالب. وهناك مجالان صنفاً ضمن مجال النشاطات التدريسية، وأظهرت الدراسة أيضاً إلى أن (89 - 80%) من الأساتذة المشاركون قيم ثمانية أنماط من السلوك بانها لا خلقية، وكانت ضمن مجال التقييم والاختبارات. وتم تصنيف سلوكين باعتبارهما لا خلقيين ضمن مجال العلاقة بين الأستاذ الجامعي والطالب. وهناك سلوك واحد

صنف ضمن مجال متعدد، وهو: يستعمل تجهيزات الجامعة ومواردها لمصلحته الشخصية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يمكن أن تعزى إلى الجنس بشكل عام، ولكن هناك ثالث فقرات أظهرت فروقاً تعزى إلى الجنس، فالذكور أكثر ميلاً من الإناث لاعتبار سلوك الأستاذ الجامعي المتعلق بتجنب المشاركة في اللجان الجامعية أو عدم دعم مهمة الجامعة ووظيفتها التربوية سلوكاً أكثر خلقية. بينما كانت الإناث أكثر ميلاً من الذكور لاعتبار السلوك المتمثل في تقليل متطلبات المادة الدراسية للطالب الذي يتحمل مسؤوليات عائلية أو يعمل في أثناء الدراسة، لا خلقياً.

دراسة مورجان وكورشجين (morgan and korschgen, 2001) هدفت هذه الدراسة إلى فحص الفروق بين تصورات أعضاء هيئة التدريس والطلبة لدرجة خلقية سلوك أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات الأمريكية العامة. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق بين تصورات أعضاء هيئة التدريس والطلبة لدرجة خلقية أنماط السلوك التالية: يسعى للشعبية من خلال عقد امتحانات سهلة ويقبل عمولة مالية عند طباعة كتاب جامعي مقرر ويستعمل أسلوب الاتهانة خلال المحاضرات وينغمس في علاقة جنسية مع أحد طلبه ، فأعضاء هيئة التدريس ينظرون لهذه الأنماط من السلوك بأنها لا خلقية أكثر مما ينظر إليها الطلبة. بينما يرى الطلبة أن بعض أنماط السلوك لا خلقية أكثر مما يراها أعضاء هيئة التدريس ، وهي: يستعمل مذكرات وملحوظات قديمة في محاضراته، وينتهك الثقة التي يرثون إليها الطلبة، ويقوم بتدريس مادة غير متمكن منها علمياً بشكل تام .

## **خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:**

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الصراع يمكن القول بان هناك اتفاقا عاما بينها حول:

1- معظم الدراسات السابقة خاصة التي جرت في البيئة الأردنية استخدمت إما أدوات أجنبية لقياس استراتيجيات إدارة الصراع مثل أداة رحيم، وأداة توماس وكيلمان، أو قام الباحث بتطوير الأداة معتمدا على نظرية أجنبية ومن هذه الدراسات دراسة الخضور(1996)، ودراسة عويس(2002)، ودراسة البلبيسي(2003). باستثناء دراستي المومني(2003) وقطيشات (2004) حيث قاما ببناء الاستبانة، وفي الدراسة الحالية قام الباحث أيضا ببناء أداة الدراسة بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة.

2- معظم الدراسات السابقة تناولت خمس استراتيجيات لإدارة الصراع باستثناء دراسة الخضور(1996) التي تناولت أربع استراتيجيات فقط لإدارة الصراع هي: التعاون، التسوية، التجنب، والمحاملة، ودراسة نواكاوski (Nowakowski,1995) ، وهنكن وكيستون ودي (Henkkin & Cistone & Dee,2000) اللتين تناولتا ثلاثة استراتيجيات فقط لإدارة الصراع .

3- معظم الدراسات السابقة ركزت على رصد أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والكلية. أو علاقتها بالمناخ التنظيمي، الأنماط القيادية، الروح المعنوية. أو الكفايات المهنية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع ولكن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع، إذ لم يجد الباحث دراسة واحدة تعنى بأخلاقيات العمل الإداري.

4- معظم الدراسات السابقة ركزت على رصد أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس باستثناء دراسة عابنة (1996) حيث ركزت على رصد أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفي الكليات الأكاديمية، أما في الدراسة الحالية فكانت في الجامعات الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفي كلية متخصصة (كلية التمريض).

أما فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت موضوع أخلاقيات العمل الإداري:

معظم الدراسات السابقة ركزت على رصد واقع أخلاقيات العمل الإداري المستخدمة من قبل مديري المدارس باستثناء دراسة عبويني (1997) حيث ركزت على رصد واقع أخلاقيات العمل الإداري في جامعة حكومية في الأردن ، وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والكلية. ولكن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع، إذ لم يجد الباحث دراسة واحدة تعنى بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمتغير آخر.

**الفصل الثالث  
الطريقة والإجراءات**

### الفصل الثالث

#### الطريقة و الإجراءات

تضمن هذا الفصل طريقة الدراسة وإجراءاتها ، وتشتمل على وصف لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعيتها، وأداتي الدراسة والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدق الأدوات وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

#### **منهجية الدراسة**

استخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي، وتم اعتماد هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة من حيث جمع البيانات والمعلومات وتحليلها والربط بينها.

#### **مجتمع الدراسة**

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئات التدريسية في كليات التمريض بالجامعات الأردنية الخاصة في الأردن وعدها ثمانية كليات ويعمل فيها ( 138 ) عضو هيئة تدريس. والجدول (1) يبين توزع مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حسب الجنس والجامعة.

### الجدول (1)

#### توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والجامعة

المجموع	النسبة المئوية	عضو هيئة التدريس	الجنس	الجامعة
17	%35.3	6	ذكر	جامعة الزرقاء الخاصة
	%64.7	11	أنثى	
36	%33.3	12	ذكر	جامعة الزيتونة الأردنية
	%66.7	24	أنثى	
22	%27.2	6	ذكر	جامعة العلوم التطبيقية
	%72.8	16	أنثى	
15	%6.6	1	ذكر	جامعة عمان الأهلية
	%93.4	14	أنثى	
14	%14.2	2	ذكر	جامعة فيلادلفيا الخاصة
	%85.8	12	أنثى	
6	%17	1	ذكر	جامعة الإسراء الخاصة
	%83	5	أنثى	
15	%20	3	ذكر	جامعة البتراء الخاصة
	%80	12	أنثى	
13	%39	5	ذكر	جامعة جرش الخاصة
	%61	8	أنثى	

عينة الدراسة:

اختبرت عشوائيا خمس كليات تمريض من الجامعات الخاصة، وقد تم شمول جميع أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الكليات الخمس لإجراء الدراسة عليهم، وبذلك بلغ المجموع الكلي لهؤلاء العاملين (104) فردا. والجدول (2) يبين ذلك:

**الجدول (2)**  
**توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والجامعة**

المجموع	النسبة المئوية	عضو هيئة التدريس	الجنس	الجامعة
17	%35.3	6	ذكر	جامعة الزرقاء الخاصة - كلية التمريض
	%64.7	11	أنثى	
36	%33.3	12	ذكر	جامعة الزيتونة الأردنية - كلية التمريض
	%66.7	24	أنثى	
22	%27.2	6	ذكر	جامعة العلوم التطبيقية - كلية التمريض
	%72.8	16	أنثى	
15	%6.6	1	ذكر	جامعة عمان الأهلية - كلية التمريض
	%93.4	14	أنثى	
14	%14.2	2	ذكر	جامعة فيلادلفيا الخاصة - كلية التمريض
	%85.8	12	أنثى	

**الجدول (3)**  
**التكرارات والنسب المئوية لخصائص العينة**

الخصائص	الجنس	الخبرة	الرتبة الأكademية
ذكر	أنثى	أقل من 6 سنوات	أستاذ مساعد
أنثى			
6-10 سنوات	أكثـر من 10 سنوات	أستاذ	مدرس
أكثـر من 10 سنوات			

يوضح الجدول (3) خصائص أفراد العينة، إذ تشير نتائج الجدول إلى أن العينة اشتملت على 21 عضو هيئة تدريس ذكر بنسبة وصلت إلى (24.7)، و 64 عضو هيئة تدريس أنثى بنسبة وصلت إلى (75.3).

كذلك بينت نتائج الجدول أن فئة الخبرة الأكثر شيوعاً بين أعضاء هيئة التدريس هي أقل من 6 سنوات، إذ بلغ عددهم في هذه الفئة 43 ونسبتهم (50.6%)، تلتها فئة أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة ما بين 6-10 سنوات، إذ بلغ عددهم 26 ونسبة (30.6%). وتشير نتائج الجدول أيضاً أن الرتبة الأكاديمية الأكثر شيوعاً هي رتبة أستاذ مساعد، إذ بلغ عدد أفراد هذه الفئة 36 ونسبة (42.4%)، تلتها فئة المدرس حيث بلغ عددهم 33 ونسبة (38.8%).

#### **أداتا الدراسة:**

تحقيقاً لهدف الدراسة تم بناء أداتين:

**أداة الدراسة الأولى:** لقياس درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع

قام الباحث ببناء أداة الدراسة الأولى وهي عبارة عن استبانة أولية للتعرف إلى درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، من خلال توجيهه أسئلة ذات نهايات مفتوحة لعينة استطلاعية من أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة ملحق (4) ، إضافة إلى مراجعة الأدب النظري ، والاستعانة بعدد من الاستبانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، منها استبانة المؤمني (2003)، وقطيشات (2004)، والبلبيسي (2003) ، إضافة إلى الاسترشاد بتوجيهات الأستاذ المشرف.

وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من قسمين:

**القسم الأول:** ويتضمن معلومات عامة عن المستجيبين وتمثل هذه المعلومات المتغيرات المستقلة في الدراسة وهي: الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة.

**القسم الثاني:** ويضم فقرات تقييس استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات على النحو الآتي :

**المجال الأول:** استراتيجية الاسترضاء ويتتألف من ( 13 ) فقرة.

**المجال الثاني:** استراتيجية الهيمنة ويتتألف من ( 12 ) فقرة.

**المجال الثالث:** استراتيجية التجنب ويتتألف من ( 14 ) فقرة.

**المجال الرابع:** استراتيجية التعاون ويتتألف من ست فقرات.

**المجال الخامس:** استراتيجية التوفيق ويتتألف من (15) فقرة.

### صدق الأداة

للتتأكد من صدق الأداة قام الباحث باستخدام صدق المحتوى للتحقق من صدق الأداة وذلك بعرضها على عشرة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ومن يحملون درجة الدكتوراه ملحق (2) ، وطلب منهم الحكم على درجة ملاءمة الفقرات تحت كل مجال من المجالات المعدة في الاستبانة، وطلب منهم أيضا الحكم على مدى دقة الصياغة وسلامة اللغة ووضوح المعنى، وإضافة أو حذف أو تعديل أي فقرة من الاستبانة، وبعد استعادة ردود المحكمين، تمت مراجعتها والأخذ بما ورد فيها من ملاحظات، فعدلت صياغة بعض الفقرات من حيث اللغة، والصياغة، ووضوح المعنى، ونقلت بعض الفقرات من مجال إلى آخر، وتم إلغاء بعض الفقرات. وبناء على ذلك أصبح مجموع الفقرات ( 48 ) فقرة من أصل ( 60 ) فقرة. ويبين الملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية.

## ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بالتأكد من ثبات الأداة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ قام الباحث بتوزيعها على عينة عشوائية من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة مرتين بفارق أسبوعين بين المرة الأولى والثانية، وقد تم استخراج معامل الثبات لها، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون، وكانت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.82)، ولاستراتيجية الاسترضاء (0.88)، واستراتيجية الهيمنة (0.86)، واستراتيجية التجنب (0.91)، واستراتيجية التعاون (0.89) واستراتيجية التوفيق (0.81) وبعد ذلك تم استخدام معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach-Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات لاستراتيجية الاسترضاء (0.853)، واستراتيجية الهيمنة (0.852)، واستراتيجية التجنب (0.843)، واستراتيجية التعاون (0.958) واستراتيجية التوفيق (0.947). والجدول (4) يبيّن ذلك.

### الجدول (4)

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة و مجالاتها، بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار وكرونباخ ألفا

المجال	ثبات أداة الدراسة (معامل ارتباط بيرسون)	قيمة كرونباخ ألفا
استراتيجية الاسترضاء	0.88	0.85
استراتيجية الهيمنة	0.86	0.85
استراتيجية التجنب	0.91	0.84
استراتيجية التعاون	0.89	0.96
استراتيجية التوفيق	0.81	0.95
الأداة ككل	0.82	

**أداة الدراسة الثانية: لقياس مستوى أخلاقيات العمل الإداري.**

قام الباحث بتطوير استبانة أخلاقيات العمل الإداري بالاعتماد على استبانة طرخان (2003)، بعد تكييفها لكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة. حيث كانت الاستبانة

مكونة من خمس مجالات و (72) فقرة، فعدلت صياغة بعض الفقرات من حيث وضوح المعنى، ونقلت بعض الفقرات من مجال إلى آخر، وتم إلغاء بعض الفقرات. وبناء على ذلك أصبح مجموع المجالات ثلاثة مجالات، ومجموع الفقرات (52) فقرة من أصل (72) فقرة.

وهي عبارة عن استبانة أولية للتعرف إلى مستوى أخلاقيات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من قسمين:

**القسم الأول:** ويتضمن معلومات عامة عن المتسحبين وتمثل هذه المعلومات المتغيرات المستقلة في الدراسة وهي: الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة.

**القسم الثاني:** ويضم فقرات تقيس واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (67) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات على النحو الآتي:

**المجال الأول:** علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية ويتألف من (27) فقرة.

**المجال الثاني:** علاقة رئيس القسم بالطلبة ويتألف من (11) فقرة.

**المجال الثالث:** علاقة رئيس القسم بالمهنة ويتألف من (29) فقرة.

والملحق (1) يبين الاستبانة بصورتها الأولية.

### صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث باستخدام صدق المحتوى للتحقق من صدق الأداة وذلك بعرضها على عشرة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من يحملون درجة الدكتوراه ملحق(2)، وطلب منهم الحكم على درجة ملاءمة الفقرات تحت كل مجال من المجالات المعدة في الاستبانة، وطلب منهم أيضا الحكم على مدى دقة الصياغة وسلامة اللغة ووضوح المعنى، وإضافة

أو حذف أو تعديل أي فقرة من الاستبانة، وبعد استعادة ردود المحكمين، تمت مراجعتها والأخذ بما ورد فيها من ملاحظات، فعدلت صياغة بعض الفقرات من حيث اللغة، والصياغة، ووضوح المعنى، ونقلت بعض الفقرات من مجال إلى آخر، وتم إلغاء بعض الفقرات. وبناء على ذلك أصبح مجموع الفقرات (52) فقرة من أصل (67) فقرة.

ويبيّن الملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية.

### **ثبات أدلة الدراسة**

قام الباحث بالتأكد من ثبات الأداة باستخدام طريقة الاختبار و إعادة الاختبار (test-retest)، إذ قام الباحث بتوزيعها على عينة عشوائية من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة مرتين بفارق أسبوعين بين المرة الأولى والثانية، وقد تم استخراج معامل الثبات لها، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون، وكانت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.94)، ولمجال علاقة رئيس القسم بأعضاء هيئة التدريس (0.82)، ومجال علاقة رئيس القسم بالطلبة (0.86)، ومجال علاقة رئيس القسم بالمهمة (0.80)، وبعد ذلك تم استخدام معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach - Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمجال علاقة رئيس القسم بأعضاء هيئة التدريس (0.968)، ومجال علاقة رئيس القسم بالطلبة (0.904)، ومجال علاقة رئيس القسم بالمهمة (0.956).

### **الجدول (5)**

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة و مجالاتها، بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وكرونباخ ألفا

قيمة كرونباخ ألفا	ثبات أدلة الدراسة (معامل ارتباط بيرسون)	المجال
0.97	0.82	علاقة رئيس القسم بأعضاء هيئة التدريس
0.90	0.80	علاقة رئيس القسم بالطلبة
0.96	0.86	علاقة رئيس القسم بالمهمة
	0.94	الأداة ككل

وللإجابة عن فقرات الاستبانة وحساب استجابات أفراد العينة، تم استخدام تدرج خماسي حسب نظام ليكرت على النحو التالي:

أحياناً = 3	غالباً = 4	دائماً = 5
نادراً = 1	أبداً = 2	

## متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة وهي:

1- الجنس وله مستويان: (ذكر، أنثى).

2- سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات:

- أقل من 6 سنوات،
- من 6-10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات.

3- الرتبة الأكاديمية ولها ثلاثة مستويات:

- أستاذ دكتور،
- أستاذ مساعد،
- مدرس.

وعلى متغيرين تابعين هما:

- درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات

إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

- مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية

الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية - متغير تابع.

## إجراءات الدراسة:

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- لقد بلغ عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها (96) استبانة، حذفت رتبة أستاذ مشارك لقلة عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون هذه الرتبة وعدها خمس استبيانات ، وأسقطت منها الاستبيانات غير المكتملة وغير الصالحة، وعدها ست استبيانات. وبذلك بلغ المجموع الكلي لهؤلاء العاملين (85) فردا. والجدول (4) يبين ذلك:
- بعد التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما، تم الحصول على الموافقات اللازمة لتطبيق الدراسة في خمس كليات تمریض في خمس جامعات أردنية، والملحق(5) يبين ذلك.
- تم توزيع الإستبانة على أفراد عينة الدراسة، وبالبالغ عددهم (104) فردا من أعضاء هيئات التدريس في الكليات الخمس.
- تم تفريغ الاستبيانات المسترجعة في جداول خاصة تمهدًا لتحليلها ومعالجتها إحصائيًا.
- تم تحديد درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع ومستوى أخلاقيات العمل الإداري في الكليات الخمس إلى ثلاثة مستويات:

- 1- متوفرة بدرجة متدنية/ مستخدمة بدرجة متدنية.
- 2- متوفرة بدرجة متوسطة/ مستخدمة بدرجة متوسطة.
- 3- متوفرة بدرجة عالية/ مستخدمة بدرجة عالية.

وذلك استنادا إلى المعادلة الآتية:

$$\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل} = \frac{\text{عدد المستويات}}{3}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وفي ضوء هذه النتيجة تكون درجة الممارسة على النحو الآتي:

1. متوفرة بدرجة متدنية/ مستخدمة بدرجة متدنية =  $1 + 1.33 = 2.33$  وتحديدا من

(2.33 - أقل من 1).

2. متوفرة بدرجة متوسطة/ مستخدمة بدرجة متوسطة =  $2.33 + 2.33 = 3.66$

وتحديدا من (3.66 - أقل من 2.33).

3. متوفرة بدرجة عالية/ مستخدمة بدرجة عالية =  $3.66 + 1.33 = 5$  وتحديدا من

(5-3.66)

### المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث الوسيلة الإحصائية المناسبة لكل سؤال.

1- معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا، بهدف التحقق من ثبات أداتي الدراسة.

2- السؤالان الأول والثاني استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3- السؤال الثالث معامل ارتباط بيرسون.

4- السؤالان الرابع والخامس ، تحليل التباين الأحادي لاستخراج الفروق بين متغيرات

الدراسة (سنوات الخبرة، والرتبة الأكademie) واختبار t لاستخراج الفروق ذات الدلالة

الإحصائية بين الجنسين.

الفصل الرابع  
نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وفقاً لأسئلتها وهي كما يأتي:

**أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:**

ما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

لإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع بشكل عام، ثم لكل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع الخمس، والجدول (6) يبين ذلك:

#### **الجدول (6)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً

درجة الاستخدام	الرتبة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	استراتيجيات إدارة الصراع
مرتفعة	1	0.90	3.92	استراتيجية التعاون
مرتفعة	2	0.71	3.76	استراتيجية التوفيق
متوسطة	3	0.75	3.36	استراتيجية الاسترضاء
متوسطة	4	0.74	3.30	استراتيجية الهيمنة
متوسطة	5	0.67	3.15	استراتيجية التجنب

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن رؤساء أقسامهم يستخدمون استراتيجيات إدارة الصراع كافة وبدرجة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة الاستخدام، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية من الأقل استخداماً إلى الأكثر

استخداماً بين (3.15) و (3.92) وانحراف معياري (0.67) و (0.90) إذ كانت أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية هي: استراتيجية التعاون فقد حازت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.90) في الرتبة الأولى وبدرجة استخدام مرتفعة، وجاءت استراتيجية التوفيق في الرتبة الثانية من حيث درجة الاستخدام وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري مقداره (0.71) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وفي الرتبة الثالثة من حيث درجة الاستخدام فقد جاءت استراتيجية الاسترضاء بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري مقداره (0.75) وبدرجة استخدام متوسطة، أما استراتيجية الهيمنة فقد حازت على الرتبة الرابعة من حيث درجة الاستخدام وبمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري مقداره (0.74) وبدرجة استخدام متوسطة ، وجاءت استراتيجية التجنب في الرتبة الأخيرة والخامسة من حيث درجة استخدامها من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وبمتوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري مقداره (0.67) وبدرجة استخدام متوسطة .

وفيما يتعلق بكل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

## **1. استراتيجية التعاون:**

لتعرف درجة استخدام هذه الاستراتيجية استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. يوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية التعاون، والرتبة ودرجة الاستخدام:

### الجدول (7)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الاستخدام لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية التعاون مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
1	يتتعاون رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم	4.00	.95	1	مرتفعة
2	يناقش رئيس القسم المشكلة مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرض للجميع	3.94	.97	2	مرتفعة
4	يعمل رئيس القسم بالتعاون مع الأطراف المعنية لإيجاد أفضل الحلول	3.89	.96	3	مرتفعة
5	يتبادل رئيس القسم المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات	3.88	.96	4	مرتفعة
3	يدرس رئيس القسم الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع	3.86	1.03	5	مرتفعة
الدرجة الكلية					
0.90					

يتضح من الجدول (7) أن فقرات هذا المجال جاءت مرتفعة من حيث درجة الاستخدام، إذ حصلت جميع الفقرات على درجة مرتفعة. فقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص على "يتتعاون رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم" في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.0) وانحرافها المعياري (0.95). وبدرجة استخدام مرتفعة، بينما جاءت الفقرة الثانية والتي تنص على "يناقش رئيس القسم المشكلة مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرض للجميع" في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.97). وبدرجة استخدام مرتفعة، وجاءت الفقرة الخامسة التي تنص على "يتبادل رئيس القسم المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات" في الرتبة الرابعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.88) وانحرافها المعياري (0.96). وبدرجة استخدام مرتفعة وجاءت الفقرة الثالثة التي تنص على "يدرس رئيس القسم الأسباب

المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع " في الرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة استخدام مرتفعة.

## 2. استراتيجية التوفيق

لتعرف درجة استخدام هذه الاستراتيجية استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. يوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية التوفيق، والرتبة ودرجة الاستخدام:

**الجدول (8)**

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الاستخدام لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية التوفيق مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
7	يتبادل رئيس القسم الرأي مع الآخرين للوصول إلى اتفاق في حل الخلافات.	3.85	.94	1	مرتفعة
3	يشجع رئيس القسم أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة	3.84	.86	2	مرتفعة
4	يراعي رئيس القسم مشاعر الآخرين ويحافظ على العلاقات القائمة بينهم	3.82	.90	3	مرتفعة
6	يعلم على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع	3.81	.87	4	مرتفعة
13	يبحث رئيس القسم جميع أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع النزاع	3.81	.82	4	مرتفعة
5	يعمل رئيس القسم على حل المشكلة بطرق يرضي عنها الجميع.	3.79	.89	6	مرتفعة
1	يحاول رئيس القسم إيجاد حل وسط للخروج من المأزق.	3.78	.93	7	مرتفعة
12	يعمل رئيس القسم جاهداً للقضاء على الصراع مبكراً	3.76	.92	8	مرتفعة
8	يحافظ رئيس القسم على العلاقات مع جميع الأطراف	3.75	.92	9	مرتفعة
2	يقترح رئيس القسم أرضية مشتركة لحل الخلافات	3.73	.93	10	مرتفعة
9	يساعد رئيس القسم جميع الأطراف على إبراز أفكارهم واهتماماتهم	3.68	.98	11	مرتفعة
10	يهتم رئيس القسم بحل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين.	3.68	.88	11	مرتفعة
11	يسطير رئيس القسم على نفسه ويناقش الأسباب بهدوء	3.59	.92	13	متوسطة
<b>الدرجة الكلية</b>					

يتضح من الجدول (8) أن فقرات هذا المجال تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة الاستخدام. إذ حصلت اثنتا عشرة فقرة على درجة مرتفعة، وفقرة واحدة على درجة متوسطة. فقد جاءت الفقرة السابعة التي تتصل على " يتبادل الرأي مع الآخرين للوصول إلى اتفاق في حل الخلافات " في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.85) وانحرافها المعياري (0.94). وبدرجة استخدام مرتفعة، بينما جاءت الفقرة الثالثة والتي تتصل على " يشجع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة " في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.86). وبدرجة استخدام مرتفعة ، وجاءت الفقرة العاشرة التي تتصل على " يهتم بحل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين " في الرتبة الحادية عشرة وقبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة استخدام مرتفعة، وجاءت الفقرة الحادية عشرة التي تتصل على " يسيطر على نفسه ويناقش الأسباب بهدوء " في الرتبة الثالثة عشرة والأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة استخدام متوسطة.

### 3. استراتيجية الاسترضاء

لتعرف درجة استخدام هذه الاستراتيجية استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. يوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية الاسترضاء، والرتبة ودرجة الاستخدام.

### الجدول (9)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الاستخدام لـإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية الاسترضاء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
1	يحاول رئيس القسم العمل مع أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم	3.79	1.09	1	مرتفعة
7	يستخدم رئيس القسم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية	3.67	1.07	2	مرتفعة
8	يسعى رئيس القسم لأن تكون الحلول الموضوعة مقبولة من قبل أطراف الصراع	3.67	.89	2	مرتفعة
2	يتجه رئيس القسم غالباً مع اقتراحات أعضاء هيئة التدريس	3.62	.93	4	متوسطة
3	يخضع رئيس القسم لرغبات أعضاء هيئة التدريس	3.14	.97	5	متوسطة
4	يدع رئيس القسم الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم	3.14	1.17	6	متوسطة
6	يضحى رئيس القسم بالرغبات الخاصة به من أجل تلبية رغبات الطرف الآخر	3.05	1.21	7	متوسطة
5	يجامل رئيس القسم أطراف الصراع في اهتماماتهم المتعلقة بموضوع الصراع	2.81	1.19	8	متوسطة
الدرجة الكلية					
0.75					
3.36					

يتضح من الجدول (9) أن فقرات هذا المجال تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة الاستخدام. إذ حصلت ثلاثة فقرات على درجة مرتفعة، وخمس فقرات على درجة متوسطة. فقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص على "يحاول العمل مع أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم" في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.79) وانحرافها المعياري (1.09) وبدرجة استخدام مرتفعة، بينما جاءت الفقرة السابعة والتي تنص على "يستخدم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية" في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وجاءت الفقرة السادسة التي تنص على "يضحى بالرغبات الخاصة به من أجل تلبية رغبات الطرف الآخر" في الرتبة السابعة وقبل

الأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.21) وبدرجة استخدام متوسطة، وجاءت الفقرة الخامسة التي تنص على " يجامل أطراف الصراع في اهتماماتهم المتعلقة بموضوع الصراع " في الرتبة الثامنة والأخيرة ، بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة استخدام متوسطة.

#### 4. استراتيجية الهيمنة

لتعرف درجة استخدام هذه الاستراتيجية استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. يوضح الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية الهيمنة، والرتبة ودرجة الاستخدام.

**الجدول (10)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الاستخدام لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية الهيمنة مرتبة تنازلياً**

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
8	ينطلق رئيس القسم من القوانين التي تدعم رأيه في حل المشكلات والنزاعات.	3.66	.91	1	مرتفعة
4	يدافع رئيس القسم بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة	3.56	1.04	2	متوسطة
2	يحاول رئيس القسم أن يقع الطرف الآخر بسلامة موقفه دون تراجع.	3.54	1.01	3	متوسطة
10	يتصرف رئيس القسم بحزم لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة.	3.32	1.07	4	متوسطة
1	يحاول رئيس القسم أن يفرض وجهة نظره ويكسب موقفه	3.25	1.15	5	متوسطة
7	يستخدم رئيس القسم العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف الصراع عن موافقهم المتشددة بشأن موضوع النزاع	3.22	1.16	6	متوسطة
9	يعمل رئيس القسم على الضغط على أطراف النزاع لقبول الحل المطروح	3.19	1.14	7	متوسطة
5	يبذل رئيس القسم ما يستطيع لجعل القرار لصالحه	3.18	1.27	8	متوسطة
3	يستخدم رئيس القسم سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته	3.12	1.27	9	متوسطة
6	يستخدم رئيس القسم علاقاته لكسب موقف تنافسي	3.01	1.18	10	متوسطة
الدرجة الكلية					
0.74					
3.30					

يتضح من الجدول (10) أن فقرات هذا المجال تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة الاستخدام. إذ حصلت فقرة واحدة على درجة مرتفعة، وتشمل فقرات على درجة متوسطة. فقد جاءت الفقرة الثامنة التي تتضمن "ينطلق من القوانين التي تدعم رأيه في حل المشكلات والنزاعات" في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.66) وانحرافها المعياري (0.91) وبدرجة استخدام مرتفعة، بينما جاءت الفقرة الرابعة والتي تتضمن "يدافع بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة" في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة استخدام متوسطة ، وجاءت الفقرة الثالثة التي تتضمن "يستخدم سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته" في الرتبة التاسعة وقبل الأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.27) وبدرجة استخدام متوسطة، وجاءت الفقرة السادسة التي تتضمن "يستخدم علاقاته لكسب موقف تنافيسي" في الرتبة العاشرة والأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة استخدام متوسطة.

## **5. استراتيجية التجنب**

لتتعرف درجة استخدام هذه الاستراتيجية استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. يوضح الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية الهيمنة، والرتبة ودرجة الاستخدام.

### الجدول (11)

#### المتوسطات الحسابية والاحرف المعياريّة والرتبة ودرجة الاستخدام لـإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية التجنب مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الاحرف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
7	يحاول رئيس القسم تجنب الألفاظ غير الجيدة مع أعضاء هيئة التدريس	3.58	1.29	1	متوسطة
6	يحاول رئيس القسم الإبقاء على خلافاته مع أعضاء هيئة التدريس لنفسه ليجندهم أي مشاعر سلبية	3.39	1.16	2	متوسطة
3	يتجنب رئيس القسم أي خلاف مع أعضاء هيئة التدريس	3.34	1.13	3	متوسطة
4	يتنازل رئيس القسم عن بعض النقاط تجنبًا لعرقلة العمل.	3.34	.80	3	متوسطة
9	يتجنب رئيس القسم أي صدام مع أعضاء الهيئة التدريسية حتى لا يؤثر على العمل	3.34	1.01	3	متوسطة
12	يخفف رئيس القسم من حدة الصراعات بتجاوزها.	3.34	1.08	3	متوسطة
8	يتجاهل رئيس القسم الصراع ولا يعطيه أهمية	3.15	1.20	7	متوسطة
5	يتجنب رئيس القسم اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق نزاعاً مع الآخرين	3.14	1.06	8	متوسطة
2	يركز رئيس القسم على النقاط التي تم الاتفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلفة عليها	2.94	1.05	9	متوسطة
10	ينسحب رئيس القسم عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف.	2.91	1.21	10	متوسطة
1	يتجنب رئيس القسم المناقشة المفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس	2.76	1.11	11	متوسطة
11	يتغيب رئيس القسم عن الاجتماعات التي يتوقع أن تتضمن خلافات	2.58	1.16	12	متوسطة
الدرجة الكلية					متوسطة

يتضح من الجدول (11) أن فقرات هذا المجال جاءت متوسطة من حيث درجة الاستخدام. إذ

حصلت جميع الفقرات على درجة متوسطة. فقد جاءت الفقرة السابعة التي تنص على "يحاول تجنب الألفاظ غير الجيدة مع أعضاء هيئة التدريس" في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.58) وانحرافها المعياري (1.29) وبدرجة استخدام متوسطة، بينما جاءت الفقرة السادسة

والتي تنص على " يحاول الإبقاء على خلافاته مع أعضاء هيئة التدريس لنفسه ليتجنبهم أي مشاعر سلبية " في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة استخدام متوسطة ، وجاءت الفقرة الأولى التي تنص على " يتتجنب المناقشة المفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس " في الرتبة الحادية عشرة وقبل الأخيرة ، بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة استخدام متوسطة، وجاءت الفقرة الحادية عشرة التي تنص على " يتغيب عن الاجتماعات التي يتوقع أن تتضمن خلافات " في الرتبة الثانية عشرة والأخيرة ، بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة استخدام متوسطة.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية

ال الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

للاجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أخلاقيات

العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة بشكل عام، ثم

لكل مجال من مجالات الاستبانة، والجدول (12) يبين ذلك:

#### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء

الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

حسب المجالات

مستوى الأخلاقيات	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفع	1	0.75	3.80	علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية
مرتفع	2	0.71	3.77	علاقة رئيس القسم بالمهنة
مرتفع	3	0.67	3.73	علاقة رئيس القسم بالطلبة

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت مرتفعة من حيث درجة الاستخدام، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية من الأقل استخداماً إلى الأكثر استخداماً بين (3.73) و (3.80) وانحراف معياري (0.67) و (0.75)، وفيما يتعلق ب مجالات الأداء، فقد جاء "علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري مقداره (0.75) وبدرجة استخدام مرتفعة، وجاء مجال "علاقة رئيس القسم بالمهمة" في الرتبة الثانية من حيث درجة الاستخدام وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري مقداره (0.71) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وفي الرتبة الثالثة من حيث درجة الاستخدام فقد جاء مجال "علاقة رئيس القسم بالطلبة" بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري مقداره (0.67) وبدرجة استخدام مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

#### **1. مجال علاقه رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية**

يظهر الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال "علاقه رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية" والرتبة والمستوى.

### الجدول (13)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال " علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية " مرتبة تنازلياً**

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأخلاقيات
2	يلجا رئيس القسم إلى أسلوب الحوار في الاجتماع	3.93	.96	1	مرتفعة
7	يحافظ رئيس القسم على الاتصال الفعال	3.92	.89	2	مرتفعة
1	يتشاور رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية	3.91	.92	3	مرتفعة
17	يحترم الأفكار التي يطرحها أعضاء الهيئة التدريسية	3.91	.70	3	مرتفعة
16	يجيئ رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بتحية لائقه.	3.89	.95	5	مرتفعة
18	يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية في التخطيط لأهداف القسم	3.89	.77	5	مرتفعة
21	يوجه رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية لرعاية الطلبة الموهوبين	3.86	.90	7	مرتفعة
5	يحترم رئيس القسم التعاميم الرسمية	3.85	.97	8	مرتفعة
19	يقوي رئيس القسم الصلة مع أعضاء الهيئة التدريسية في خدمة المؤسسة.	3.85	.84	8	مرتفعة
8	يحترم رئيس القسم مشاعر أعضاء الهيئة التدريسية	3.84	1.02	10	مرتفعة
6	يحضر رئيس القسم في الوقت المحدد للجتماعات	3.82	1.00	11	مرتفعة
9	يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية حل المشكلات التعليمية	3.80	1.02	12	مرتفعة
22	يسمح رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3.80	.94	12	مرتفعة
14	يحدث رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على توسيع أفق المعرفة لديهم	3.79	.94	14	مرتفعة
20	يتجنب رئيس القسم ذكر أعضاء الهيئة التدريسية في غيابهم بما يسؤولهم	3.79	.96	14	مرتفعة
3	يحافظ رئيس القسم على أسرار الاجتماعات	3.78	.98	16	مرتفعة
13	يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية أفرادهم وأترائهم	3.74	.94	17	مرتفعة
12	يفي رئيس القسم بوعوده التي قطعها على نفسه لأعضاء الهيئة التدريسية	3.72	1.11	18	مرتفعة
4	تنسجم أقوال رئيس القسم مع أفعاله	3.67	1.08	19	مرتفعة

مرتفعة	19	1.17	3.67	يتعامل رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية بتواضع	11
مرتفعة	19	1.03	3.67	يقدر رئيس القسم إنجازات أعضاء الهيئة التدريسية بكتب شكر	15
متوسطة	22	1.06	3.62	يطلع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على التقارير التي تتعلق بشؤونهم	10
متوسطة	22	1.11	3.62	يسارع رئيس القسم إلى إصلاح ذات البين بين المتقاطعين من أعضاء الهيئة التدريسية	23
مرتفعة	<b>الدرجة الكلية</b>				
	<b>0.75</b>	<b>3.80</b>			

يتضح من الجدول (13) أن فرات هذا المجال تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة الاستخدام. إذ حصلت إحدى وعشرون فقرة على درجة مرتفعة، وفقرتان على درجة متوسطة. فقد جاءت الفقرة الثانية التي تنص على "يلجا إلى أسلوب الحوار في الاجتماع" في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.93) وانحرافها المعياري (0.96) وبدرجة استخدام مرتفعة، بينما جاءت الفقرة السابعة والتي تنص على "يحافظ على الاتصال الفعال" في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وجاءت الفقرة الأولى والتي تنص على "يتشاور مع أعضاء الهيئة التدريسية" في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وجاءت الفقرة الخامسة عشرة التي تنص على "يقدّر إنجازات أعضاء الهيئة التدريسية بكتب شكر" في الرتبة الناسعة عشرة ، بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة استخدام مرتفعة.

وجاءت الفقرة العاشرة التي تنص على "يطلع أعضاء الهيئة التدريسية على التقارير التي تتعلق بشؤونهم" و الفقرة الثالثة والعشرون التي تنص على "يسارع إلى إصلاح ذات البين بين المتقاطعين من أعضاء الهيئة التدريسية" في الرتبة الثانية والعشرين ، بمتوسط حسابي (3.62) وانحرافين معياريين (1.06) (1.11) على التوالي، وبدرجة استخدام متوسطة.

## 2. مجال علاقة رئيس القسم بالمهنة

يظهر الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أعضاء هيئة

التدريس عن فقرات مجال "علاقة رئيس القسم بالمهنة" والرتبة والمستوى.

### الجدول (14)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لـإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال "علاقة رئيس القسم بالمهنة" مرتبة تنازلياً**

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأخلاقيات
19	يسنّقسي رئيس القسم الأخبار التي تصل إليه.	3.96	.91	1	مرتفعة
1	يراعي رئيس القسم معايير الانضباط عند وضعها	3.92	.95	2	مرتفعة
7	ينفذ رئيس القسم واجباته بأمانة وإخلاص	3.91	.87	3	مرتفعة
13	يتتمتع رئيس القسم بحسن السيرة والسلوك في مهنته.	3.91	1.12	3	مرتفعة
4	يقوم رئيس القسم بجولات تفقدية للاطمئنان عن سير التدريس	3.89	.87	5	مرتفعة
11	يحسن رئيس القسم الإصغاء للآخرين	3.85	.88	6	مرتفعة
18	يتصف رئيس القسم بالجدية أثناء عمله اليومي	3.85	.79	6	مرتفعة
8	يتحمل رئيس القسم المسؤوليات المترتبة عليه تجاه وطنه وأمنه	3.81	.94	8	مرتفعة
5	ينمي رئيس القسم الإحساس بالمسؤولية عند أعضاء الهيئة التدريسية	3.80	.91	9	مرتفعة
2	يطبق رئيس القسم القوانين حتى لو جاء مخالفًا لمصالحه الخاصة	3.74	.98	10	مرتفعة
3	يفضل رئيس القسم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	3.74	.91	10	مرتفعة
14	يظهر رئيس القسم دائمًا بمظاهر القدوة الحسنة	3.74	.98	10	مرتفعة
15	يعمل رئيس القسم على تطوير مناخات صحية	3.73	.97	13	مرتفعة
12	يتصف رئيس القسم بالحكمة	3.72	1.04	14	مرتفعة
6	يحرص رئيس القسم على إتباع مبدأ المساعدة	3.69	.89	15	مرتفعة
17	يفسح رئيس القسم المجال لكل فرد بإبداء رأيه	3.64	.94	16	متوسطة
9	يشارك رئيس القسم في الأعمال الطوعية	3.62	.98	17	متوسطة
16	يتقبل رئيس القسم النقد البناء	3.59	1.03	18	متوسطة
10	يبتني رئيس القسم إنشاء صناديق خيرية تحقيقاً للتكافل الاجتماعي	3.52	1.10	19	متوسطة
الدرجة الكلية					
0.71					
3.77					

يتضح من الجدول (14) أن فرات هذا المجال تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة الاستخدام. إذ حصلت خمس عشرة فقرة على درجة مرتفعة، وأربع فقرات على درجة متوسطة. فقد جاءت الفقرة التاسعة عشرة التي تنص على " يستقصي الأخبار التي تصل إليه. " في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.96) وانحرافها المعياري (0.91) وبدرجة استخدام مرتفعة، بينما جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على " يراعي معايير الانضباط عند وضعها " في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وجاءت الفقرة السابعة والتي تنص على " ينفذ واجباته بأمانة وإخلاص " في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وجاءت الفقرة التاسعة التي تنص على " يشارك في الأعمال الطوعية " في الرتبة السابعة عشرة ، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة استخدام متوسطة. وجاءت الفقرة السادسة عشرة التي تنص على " يتقبل النقد البناء " في الرتبة الثامنة عشرة وقبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة استخدام متوسطة، وجاءت الفقرة العاشرة التي تنص على " يتبنى إنشاء صناديق خيرية تحقيقاً للتكافل الاجتماعي " في الرتبة التاسعة عشرة والأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة استخدام متوسطة.

### 3. علاقة رئيس القسم بالطلبة

يظهر الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال "علاقة رئيس القسم بالطلبة" والرتبة والمستوى.

**الجدول (15)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لـإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال "علاقة رئيس القسم بالطلبة" مرتبة تنازلياً**

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأخلاقيات
3	يتحدث رئيس القسم بحزم مع الطلبة عند ارتکابهم للمخالفات	3.96	.78	1	مرتفعة
10	يتعرف رئيس القسم على الأسباب التي تؤدي إلى تدني تحصيل الطلبة.	3.93	.84	2	مرتفعة
7	يعقد رئيس القسم اجتماعات مستمرة للطلبة عندما يجد ضرورة.	3.81	.87	3	مرتفعة
8	يوضح رئيس القسم للطلبة المخالفين العقوبات التي يمكن أن ينالوها.	3.81	.81	3	مرتفعة
1	يمتدح رئيس القسم الطلاب للأعمال الإيجابية التي يقومون بها	3.80	.83	5	مرتفعة
9	يشجع رئيس القسم الطلبة على اختيار لجان ممثلة لهم	3.75	.92	6	مرتفعة
5	يتقبل رئيس القسم نصائح الطلبة خلال الاجتماعات معهم.	3.66	.84	7	مرتفعة
6	يعقد رئيس القسم لقاءات مع اللجان الطلابية بين الفينة والأخرى	3.61	1.02	8	متوسطة
2	يتقبل رئيس القسم شكاوى الطلاب بصدر رحب	3.58	1.02	9	متوسطة
4	يشارك رئيس القسم طلابه في الرحلات الجامعية	3.41	1.15	10	متوسطة
الدرجة الكلية					
0.67					

يتضح من الجدول (15) أن فقرات هذا المجال تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة الاستخدام. إذ حصلت سبع فقرات على درجة مرتفعة، وثلاث فقرات على درجة

متوسطة. فقد جاءت الفقرة الثالثة التي تنص على " يتحدث بحزم مع الطلبة عند ارتكابهم للمخالفات " في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.96) وانحرافها المعياري (0.78) وبدرجة استخدام مرتفعة، بينما جاءت الفقرة العاشرة والتي تنص على " يتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى تدني تحصيل الطلبة " في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وجاءت الفقرة السابعة والتي تنص على " يعقد اجتماعات مستمرة للطلبة عندما يجد ضرورة" في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة استخدام مرتفعة، وجاءت الفقرة السادسة التي تنص على " يعقد لقاءات مع اللجان الطلابية بين الفينة والأخرى " في الرتبة الثامنة ، بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة استخدام متوسطة.

وجاءت الفقرة الثانية التي تنص على " يتقبل شكاوى الطلاب بصدر رحب " في الرتبة التاسعة وقبل الأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة استخدام متوسطة، وجاءت الفقرة الرابعة التي تنص على " يشارك طلابه في الرحلات الجامعية " في الرتبة العاشرة والأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة استخدام متوسطة.

### **ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:**

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟

للإجابة عن السؤال استخدم معامل ارتباط بيرسون و تبيان النتائج في الجدول (16) ذلك.

### الجدول (16)

#### معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومجالات أخلاقيات العمل الإداري

العلاقة بالمهنة		العلاقة بالطلبة		العلاقة بأعضاء الهيئة التدريسية		مجالات أخلاقيات العمل الإداري
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.001	0.58	0.001	0.42	0.001	0.71	استراتيجية التعاون
0.001	0.74	0.001	0.56	0.001	0.85	استراتيجية التوفيق
0.001	0.36	0.001	0.36	0.001	0.51	استراتيجية الاسترضاء
0.962	0.005	0.121	0.17	0.505	-0.07	استراتيجية الهيمنة
0.029	0.24	0.037	0.23	0.046	0.22	استراتيجية التجنب

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (16) أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجيات إدارة الصراع الأربع (التعاون، التوفيق، الاسترضاء، التجنب) ومجالات أخلاقيات العمل الثلاث، ولا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الهيمنة والمجالات الثلاثة.

إن هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.001) بين استراتيجية التعاون وال المجالات الثلاث، فقد كانت قيمة معامل الارتباط بين هذه الاستراتيجية ومجال العلاقة بأعضاء الهيئة التدريسية (0.71) ومع مجال "العلاقة بالطلبة" (0.42) ومع مجال "العلاقة بالهيمنة" (0.58).

و حول العلاقة بين مجالات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة و درجة استخدامهم لاستراتيجية التوفيق فقد كانت هناك علاقة ذات

دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.001) بين استراتيجية التوفيق وال المجالات الثلاث. فقد كانت

قيمة معامل الارتباط بين هذه الاستراتيجية و مجال " العلاقة بأعضاء الهيئة التدريسية" (0.85)

و مع مجال " العلاقة بالطلبة" (0.56) ومع مجال " العلاقة بالمهنة" (0.74).

أما بالنسبة للعلاقة بين مجالات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات

الأردنية الخاصة ودرجة استخدامهم لاستراتيجية الاسترضاء فقد كانت هناك علاقة ذات دلالة

احصائية عند مستوى الدلالة (0.001) بين استراتيجية الاسترضاء وال المجالات الثلاث، فقد كانت

قيمة معامل الارتباط بين هذه الاستراتيجية و مجال " العلاقة بأعضاء الهيئة التدريسية" (0.51)

و مع مجال " العلاقة بالطلبة" (0.36) ومع مجال " العلاقة بالمهنة" (0.36).

وبالنسبة للعلاقة بين مجالات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التمريض في

الجامعات الأردنية الخاصة ودرجة استخدامهم لاستراتيجية التجنب فقد كانت هناك علاقة ذات

دلالة احصائية بين استخدامهم لاستراتيجية التجنب والمجالات الثلاثة. فقد كانت قيمة معامل الارتباط بين هذه

الاستراتيجية و مجال " العلاقة بأعضاء الهيئة التدريسية" (0.22) ومستوى الدلالة(0.046) ومع

مجال " العلاقة بالطلبة" (0.23) ومستوى الدلالة (0.037)، ومع مجال " العلاقة بالمهنة" (0.24)،

ومستوى الدلالة (0.029).

و حول العلاقة بين مجالات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التمريض في

الجامعات الأردنية الخاصة ودرجة استخدامهم لاستراتيجية الهيمنة فقد بينت النتائج الواردة في

الجدول (16) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الهيمنة والمجالات الثلاث.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى للجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكademie من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

#### 1- الجنس

لتعرف إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للجنس، فقد استخدم اختبار t ونتائج الجدول (17) تبين ذلك.

#### الجدول (17)

نتائج الاختبار الثاني للفروق بين الجنسين في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لاستراتيجيات الخمس

المستوى	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	الاستراتيجية
0.208	+1.268	.55	3.54	ذكر	الاسترضاء
		.80	3.30	أنثى	
0.070	+1.836	.66	3.56	ذكر	الهيمنة
		.75	3.22	أنثى	
0.950	-0.063	.57	3.14	ذكر	التجنب
		.71	3.15	أنثى	
0.021	-2.359	1.09	3.52	ذكر	التعاون
		.79	4.04	أنثى	
0.268	-1.116	.65	3.61	ذكر	التوافق
		.72	3.81	أنثى	

أظهرت نتائج الاختبار الثاني في الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) على استراتيجية التعاون، إذ بلغت القيمة التالية (-2.359) ولصالح الإناث اللواتي يعتقدن أن رئيس القسم يطبق استراتيجية التعاون أكثر من أعضاء الهيئة التدريسية الذكور، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة

لاستراتيجيات إدارة الصراع الأخرى. فقد بلغت القيمة التائية لاستراتيجية الاسترضاء (+1.268)، واستراتيجية الهيمنة (+1.836)، واستراتيجية التجنب (-0.063)، واستراتيجية التوفيق (-1.116)، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2- الخبرة:

لتعرف إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للخبرة ، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول (18) تبين ذلك.

**الجدول (18)**

### تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين مستويات الخبرة في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للاستراتيجيات الخمس

مستوى الدلالة	F قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاستراتيجية
0.48	0.74	0.42	2	0.85	بين المجموعات	الاسترضاء
		0.57	82	46.69	داخل المجموعات	
			84	47.53	المجموع	
0.58	0.56	0.30	2	0.61	بين المجموعات	الهيمنة
		0.55	82	44.91	داخل المجموعات	
			84	45.52	المجموع	
0.17	1.80	0.80	2	1.60	بين المجموعات	التجنب
		0.44	82	36.431	داخل المجموعات	
			84	38.03	المجموع	
0.61	0.50	0.41	2	0.82	بين المجموعات	التعاون
		0.82	82	67.21	داخل المجموعات	
			84	68.03	المجموع	
0.59	0.53	0.27	2	0.54	بين المجموعات	التفويق
		0.51	82	41.53	داخل المجموعات	
			84	42.07	المجموع	

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير

الخبرة، إذ تراوحت القيمة الفائية بين (0.50) لاستراتيجية التعاون و(1.80) لاستراتيجية التجنب، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 3-الرتبة الأكاديمية

لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للرتبة الأكاديمية ، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول (19) تبين ذلك.

**الجدول (19)**

**تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين مستويات الرتبة الأكاديمية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للاستراتيجيات الخمس**

مستوى الدلالة	F قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاستراتيجية
0.17	1.82	1.01	2	2.02	بين المجموعات	الاسترضاء
		0.56	82	45.51	داخل المجموعات	
			84	47.53	المجموع	
0.09	2.51	1.31	2	2.62	بين المجموعات	الهيمنة
		0.52	82	42.89	داخل المجموعات	
			84	45.51	المجموع	
0.17	1.82	0.81	2	1.62	بين المجموعات	التجنب
		0.44	82	36.42	داخل المجموعات	
			84	38.03	المجموع	
0.63	0.47	0.38	2	0.77	بين المجموعات	التعاون
		0.82	82	67.26	داخل المجموعات	
			84	68.03	المجموع	
0.34	1.09	0.55	2	1.09	بين المجموعات	التوافق
		0.50	82	40.98	داخل المجموعات	
			84	42.07	المجموع	

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الرتبة

الأكاديمية، إذ تراوحت القيمة الفائية بين (0.47) لاستراتيجية التعاون و (2.51) لاستراتيجية الهيمنة، وهي قيم غير دالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.5$ ).

#### خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى للجنس و سنوات الخبرة و الرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

#### 1-الجنس

لتعرف إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للجنس، فقد استخدم اختبار  $t$  ونتائج الجدول(20) تبين ذلك.

#### الجدول (20)

نتائج الاختبار الثاني للفروق بين الجنسين في أخلاقيات العمل الإداري للمجالات الثلاثة

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
العلاقة بالهيئة التدريسية	ذكر	3.65	.67	-1.009	0.316
	أنثى	3.84	.77		
العلاقة بالطلبة	ذكر	3.47	.83	-2.101	0.039
	أنثى	3.82	.59		
العلاقة بالمهنة	ذكر	3.67	.66	-0.724	0.471
	أنثى	3.80	.73		

أظهرت نتائج الاختبار الثاني في الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) على مجال العلاقة بالطلبة ، إذ بلغت القيمة التائية (-2.101) ولصالح الإناث اللواتي يعتقدن أن رئيس القسم يبني علاقة جيدة مع الطلبة. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال العلاقة بالهيئة التدريسية، فقد بلغت القيمة

التانية (0.724)، ولمجال العلاقة بالمهنة، فقد بلغت القيمة التانية (-1.009)، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2- الخبرة

لتعرف إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للخبرة ، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول (21) تبين ذلك.

**الجدول (21)**

**تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين مستويات الخبرة في أخلاقيات العمل الإداري  
للمجالات الثلاثة**

المجال	مصدر التباين	المجموع	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
العلاقة بالهيئة التدريسية	بين المجموعات	1.33	2	0.67	1.20	0.31
	داخل المجموعات	45.53	82	0.56		
	المجموع	46.87	84			
العلاقة بالطلبة	بين المجموعات	1.25	2	0.62	1.40	0.25
	داخل المجموعات	36.52	82	0.45		
	المجموع	37.77	84			
العلاقة بالمهنة	بين المجموعات	0.22	2	0.11	0.21	0.81
	داخل المجموعات	42.49	82	0.52		
	المجموع	42.71	84			

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لمجالات أخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير الخبرة، إذ تراوحت القيمة الفائية بين (0.21) لمجال العلاقة بالمهنة و (1.40) لمجال العلاقة بالطلبة، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 3- الرتبة الأكاديمية:

لتعرف إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للمؤهل العلمي ، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول (22) تبين ذلك.

**الجدول (22)**

**تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين مستويات الرتبة الأكاديمية في أخلاقيات العمل الإداري للمجالات الثلاثة**

المجال	المجموع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
العلاقة بالهيئة التدريسية	46.87	المجموع	46.11	82	0.56	0.67	0.51
	37.77	المجموع	37.74	82	0.46	0.03	0.97
	42.71	المجموع	41.05	82	0.50	1.66	0.20
العلاقة بالطلبة	37.77	المجموع	37.74	82	0.46	0.03	0.97
	41.05	المجموع	37.74	82	0.46	0.03	0.97
	42.71	المجموع	41.05	82	0.50	1.66	0.20
العلاقة بالمهنة	46.87	المجموع	46.11	82	0.56	0.67	0.51
	37.77	المجموع	37.74	82	0.46	0.03	0.97
	42.71	المجموع	41.05	82	0.50	1.66	0.20

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لمجالات أخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ تراوحت القيمة الفائية بين (0.03) لمجال العلاقة بالطلبة و(1.66) لمجال العلاقة بالمهنة، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفصل الخامس  
مناقشة النتائج**

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها، والتوصيات التي تمخضت عن هذه النتائج وعلى النحو الآتي:

#### مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأولى:

**ما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟**

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن رؤساء أقسامهم يستخدمون استراتيجيات إدارة الصراع كافة وبدرجة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة الاستخدام، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية من الأقل استخداماً إلى الأكثر استخداماً بين (3.15) و (3.92) وانحراف معياري (0.67) و (0.90) إذ كانت أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية هي: استراتيجية التعاون فقد حازت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.90) في الرتبة الأولى وبدرجة استخدام مرتفعة، والتي تتميز بالاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين وفيه يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين، وقد يأتي ترتيب هذه الاستراتيجية في الرتبة الأولى لأنها أسهل الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها لتخفيف من الصراع التنظيمي، كذلك فإن هذه الاستراتيجية تستند لروح المشاركة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية وهذا يعكس لديهم بعض الاستقرار الوظيفي لذلك فإنهم يركزون على تطبيق رؤساء الأقسام لهذه الاستراتيجية، وقد يكون تطبيق هذه الاستراتيجية من قبل رؤساء الأقسام أسهل لكتاب أعضاء الهيئة التدريسية وتجنب أي صراعات معهم. وقد

انتفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من قطبيشات (Mcintyre, 1993) و ماكتيري (2004) التي أشارت إلى أن استراتيجية التعاون مستخدمة بشكل كبير لحل الصراع وفي الرتبة الأولى من حيث درجة الاستخدام.

وجاءت استراتيجية التوفيق في الرتبة الثانية من حيث درجة الاستخدام وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري مقداره (0.71) وبدرجة استخدام مرتفعة ، و تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون من حيث الاهتمام، وفيه يحاول الفرد إيجاد حل وسط يرضي الطرفين ويسبح اهتمامهما بشكل جزئي واستراتيجية التوفيق هي استراتيجية سهلة التطبيق لحل الصراع التنظيمي، حيث يركز تطبيق هذه الاستراتيجية على تقليص وجهات النظر بين العاملين مع بعض، وبين العاملين والرؤساء من جهة أخرى، وتعتبر هذه الاستراتيجية الأفضل للوصول إلى نقاط مشتركة بين رئيس القسم وبين أعضاء الهيئة التدريسية وذلك تجنباً لخلق النزاعات معهم، وتقليل الخلافات بينهم وحلها . وقد اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة كل من قطبيشات (2004) و ماكتيري (1993) والتي أشارت إلى أن استراتيجية التوفيق في المرتبة الثانية من حيث درجة الاستخدام.

انخفضت قيم المتوسط الحسابي لتطبيق الاستراتيجيات المتبقية قياساً بالإستراتيجيتين السابقتين الذكر بشكل ملحوظ، والسبب وراء ذلك أن الاستراتيجية الأخرى (الاسترضاء، الهيمنة، التجنب) متعلقة بشخصية رئيس القسم، حيث تحكم شخصية رئيس القسم ونوع الإدارة التي يفضل تطبيقها في قدرته على تنفيذ وتطبيق هذه الاستراتيجيات.

وفي الرتبة الثالثة من حيث درجة الاستخدام فقد جاءت استراتيجية الاسترضاء بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة استخدام متوسطة، والتي تعبر عن اهتمام متدين بالذات واهتمام عال بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على

حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع والفارق بين المتوسط الحسابي لهذه الاستراتيجية يعد منخفضاً قياساً باستراتيجيتها التعاون والتوفيق. وقد يكون السبب وراء ذلك صعوبة تطبيق مثل هذه الاستراتيجية من قبل رئيس القسم إذا كانت طباعه تخالف مكونة هذه الاستراتيجية. فرئيس القسم الذي يستخدم الدكتاتورية في التعامل يصعب عليه تطبيق استراتيجية الاسترضاء بصورة مثالية، كذلك رئيس القسم الذي يخلق خلافات كبيرة خلال العمل يصعب عليه تطبيق استراتيجية الاسترضاء، وربما يعود استخدام رؤساء الأقسام لاستراتيجية الاسترضاء بدرجة متوسطة، إلى أن بعض المواقف تتطلب من رؤساء الأقسام اللجوء إلى المجاملة لتهيئة المشاعر، ومهادنة أطراف الصراع لكتابه الوقت للتفكير في المشكلة واتخاذ القرار المناسب حيالها.

أما استراتيجية الهيمنة فقد حازت على الرتبة الرابعة من حيث درجة الاستخدام وبمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري مقداره (0.74) وبدرجة استخدام متوسطة والتي تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام عال بالذات واهتمام متدن بالآخرين، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر، وتمثل هذه الاستراتيجية موقف رابح-خاسر، واستراتيجية الهيمنة تتسم مع شخصية رئيس القسم إذا كان لا يمتلك قدرة على الإدارة بمبدأ التشاور، ولذلك فإن تطبيق هذه الاستراتيجية لحل الصراع التنظيمي لا يكون مناسباً لدى بعض رؤساء الأقسام.

وجاءت استراتيجية التجنب في الرتبة الأخيرة والخامسة من حيث درجة استخدامها من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وبمتوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري مقداره (0.67) وبدرجة استخدام متوسطة ، والتي تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون من حيث الاهتمام بدرجة

متدنية، ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع واستراتيجية التجنب من الاستراتيجيات الصعبة جداً في مجال التطبيق في حل الصراعات التنظيمية، وهذا قد يكون بسبب عدم امتلاك رؤساء الأقسام القدرات الإدارية المناسبة لتطبيق مثل هذا النوع من الاستراتيجيات، وذلك لأن رئيس القسم هو شخص أكاديمي بالدرجة الأولى، وربما يعود ذلك إلى أن بعض رؤساء الأقسام ينسحبون من مواقف الصراع ويتجنبون مواجهة المشكلات لاعتقادهم بأن تجاهل المشكلة قد يؤدي إلى حلها.

#### **مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:**

**ما مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟**

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت مرتفعة من حيث درجة الاستخدام، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية من الأقل استخداماً إلى الأكثر استخداماً بين (3.73) و (3.80) وانحراف معياري (0.67) و (0.75) ، وفيما يتعلق ب المجالات الأداء، فقد جاء مجال " علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري مقداره (0.75) وبدرجة استخدام مرتفعة، وقد يكون السبب وراء ذلك العلاقة المباشرة التي تربطهم برئيس القسم، أما بالنسبة لفقرات كل مجال وكانت النتائج على النحو الآتي: فقد جاءت الفقرة الثانية التي تنص على " يلجأ إلى أسلوب الحوار في المجتمع " في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي(3.93) وانحرافها المعياري(0.96) ، وهذه النتيجة تدل على أهمية تبادل الرأي في حل الصراع. وجاءت الفقرة العاشرة التي تنص على " يطلع أعضاء الهيئة التدريسية على التقارير التي تتعلق بشؤونهم " في

الرتبة الثانية والعشرون ، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.06) ، وهذا يدل

على ضعف الشفافية لدى القيادات الإدارية في الجامعات.

وجاء مجال "علاقة رئيس القسم بالمهنة" في الرتبة الثانية من حيث درجة الاستخدام

وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري مقداره (0.71) وبدرجة استخدام مرتفعة ،

وقد يكون هذا التقييم أيضاً واقعياً بسبب قربهم من رئيس القسم من خلال التعاملات اليومية،

وفيما يتعلق بفترات هذا المجال فقد جاءت الفقرة التاسعة عشر التي تنص على "يستقصي

الأخبار التي تصل إليه. " في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.96) وانحرافها

المعياري (0.91) وهذه النتيجة تدل على أهمية متابعة واستقصاء الأخبار للحد من الصراع.

وجاءت الفقرة العاشرة التي تنص على " يتبنى إنشاء صناديق خيرية تحقيقاً للتكافل

الاجتماعي " في الرتبة التاسعة عشر والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري

(1.10) ، وهذه النتيجة تدل على أهمية العلاقات الاجتماعية في التخفيف من حدة الصراع.

وفي الرتبة الثالثة من حيث درجة الاستخدام فقد جاء مجال "علاقة رئيس القسم بالطلبة"

بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري مقداره (0.67) وقد يكون السبب وراء هذا

التقييم الذي جاء في الرتبة الأخيرة ، وتركيز رئيس القسم على مجال العلاقة مع أعضاء

الهيئة التدريسية ومجال العلاقة بالمهنة أكثر من تركيزه على العلاقة بالطلبة، وتعتبر هذه

واحدة من سلبيات أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام. وفيما يتعلق بفترات هذا المجال

فقد جاءت الفقرة الثالثة التي تنص على " يتحدث بحزم مع الطلبة عند ارتکابهم للمخالفات

"في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.96) وانحرافها المعياري (0.78) ، وهذا

يدل على أن الالتزام بالقوانين يسهم بشكل كبير في التخفيف من حدة الصراع.

و جاءت الفقرة الرابعة التي تنص على " يشارك طلابه في الرحلات الجامعية " في الرتبة العاشرة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.41) و انحراف معياري (1.15)، وهذا يدل على عدم اكتراث القيادات الإدارية في الجامعات بالعلاقة بالطالب.

### **مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:**

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (16) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجيات إدارة الصراع الأربع (التعاون، التوفيق، الاسترضاء، التجنب) وأخلاقيات العمل الثلاث ، وقد يعود ذلك إلى أنه من الطبيعي أن ينعكس مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام ودرجة تأهيلهم على ممارستهم العملية، فرئيس القسم الذي يمتلك أخلاقيات العمل الإداري أقدر على التعامل مع مواقف الصراع التي قد يتعرض لها أثناء قيامه بمهامه، وتحويل هذه الصراعات إلى أدوات تغيير وإبداع بدلاً من أن تكون أدوات هدم. وهذا يتفق مع النتيجة السابقة التي أشارت إلى سهولة تطبيق هذه الاستراتيجية من قبل رئيس القسم في الوصول إلى آلية لحل الصراع التنظيمي في القسم.

أما فيما يتعلق بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الهيمنة وال مجالات الثلاثة فهذا أمر طبيعي أن تكون العلاقة بين مجالات أخلاقيات العمل الثلاثة وبين استراتيجية التجنب علاقة عكسية، إذ كلما زاد مستوى أخلاقيات العمل الإداري لدى رئيس القسم يفترض أن يقل استخدامه لمثل هذه الاستراتيجية التي تتصل بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية، ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى للجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكademie من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بمتغيرات (الجنس، الخبرة، الرتبة الأكademie) :

أظهرت نتائج الاختبار الثاني في الجدول (12) للفروق بين الجنسين في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للاستراتيجيات الخمس وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) على استراتيجية التعاون، إذ بلغت القيمة الثانية (2.359) ولصالح الإناث اللواتي يعتقدن أن رئيس القسم يطبق استراتيجية التعاون أكثر من أعضاء الهيئة التدريسية الذكور، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع الأخرى. فقد بلغت القيمة الثانية لاستراتيجية الاسترضاء (-1.268)، واستراتيجية الهيمنة (-1.836)، واستراتيجية التجنب (-0.063)، واستراتيجية التوفيق (-1.116). وهي قيم غير دالة إحصائياً. وربما يعود ذلك إلى أن جميع رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة من الإناث.

وأظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (18) لإيجاد الفروق بين مستويات الخبرة في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الخبرة، إذ تراوحت القيمة الفائية بين (0.50) لاستراتيجية التعاون و(1.80) لاستراتيجية التجنب، وهي قيم غير دالة إحصائياً، وأظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (18) أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى

لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ تراوحت القيمة الفائية بين (0.47) لاستراتيجية التعاون و (0.51) لاستراتيجية الهيمنة، وهي قيم غير دالة إحصائياً، وربما يعود ذلك إلى أن رؤساء الأقسام وبصرف النظر عن خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية فإنهم يعملون في مناخ تنظيمي موحد الأمر الذي يجعلهم متقاربين في الرأي. وهناك تشابهاً كبيراً بين أعضاء هيئة التدريس في كثير من ظروف العمل، إذ أنهم يتبعون نفس تعليمات وقوانين وأنظمة العمل

#### **مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى للجنس و سنوات الخبرة و الرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

أظهرت نتائج الاختبار الثاني في الجدول (20) للفروق بين الجنسين في أخلاقيات العمل الإداري للمجالات وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) على مجال العلاقة بالطلبة ، إذ بلغت القيمة الثانية (2.101) ولصالح الإناث اللواتي يعتقدن أن رئيس القسم يبني علاقة جيدة مع الطلبة. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال العلاقة بالهيئة التدريسية، فقد بلغت القيمة الثانية (-1.009) ، ولمجال العلاقة بالمهنة، فقد بلغت القيمة الثانية (-0.724). وقد يعزى ذلك إلى جميع رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة من الإناث.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (21) لإيجاد الفروق بين مستويات الخبرة في أخلاقيات العمل الإداري للمجالات الثلاثة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لمجالات أخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير الخبرة، إذ تراوحت القيمة الفائية بين (0.21) لمجال العلاقة بالمهنة و (1.40) لمجال العلاقة بالطلبة، وأظهرت نتائج

تحليل التباين الأحادي في الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لمجالات أخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ تراوحت القيمة الفائية بين (0.03) لمجال العلاقة بالطلبة و(1.66) لمجال العلاقة بالمهنة. وربما يعود ذلك إلى أن رؤساء الأقسام وبصرف النظر عن خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية، ويخضعون لنفس المؤثرات الثقافية أثناء الخدمة.

## الوصيات

**في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بما يلي:**

- 1- نظراً لأن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت مستخدمة كافة من قبل رؤساء الأقسام وبدرجة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، يوصى باستخدام النتائج في تزويد رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة بالتجذية الراجعة عن جوانب القوة والضعف في إدارتهم للصراع وبالتالي تعزز جانب القوة مما يسهم في تحسين ممارساتهم، وفي زيادة استبصار رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة بأهمية أخلاقيات العمل الإداري في سلوكيات أعضاء الهيئة التدريسية.
- 2- إجراء دراسات وبحوث أخرى مشابهة لهذا البحث تتناول دراسة استراتيجيات إدارة الصراع لرؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والمقارنة بينها والوصول إلى نتائج قد تساعد في تطوير العمل الإداري التربوي.
- 3- نظراً لأهمية مناقشة رئيس القسم للمشكلات مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرضٍ للجميع يوصى بإعداد دورات تدريبية للإداريين حول أهمية الاتصال والتواصل بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية.
- 4- إجراء دراسات وبحوث أخرى في هذا المجال تحاول أن تقف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومخرجات العملية التربوية أو الرضا الوظيفي.
- 5- نظراً لأهمية تعاون رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم يوصى بإعداد دورات تدريبية للإداريين حول أهمية التعاون واللامركزية وعدم التفرد في صنع القرار في القيادات الإدارية في الجامعات.

## المراجع

### المراجع العربية:

- ابن منظور، (1981)، لسان العرب، القاهرة، دار المعارف.
- البليسي، سناء جودت (2003)، استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- حريم، حسين (2000). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،
- حريم، حسين (2006).تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان: الحامد للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير كاظم (2002). السلوك التنظيمي ، عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحوراني، غالب صالح، وطنash، سلامه يوسف (2007). الأخلاقيات الأكademie للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 34، العدد 2.
- حيدر، نادية حاشد (2001). أخلاقيات مهنة التعليم (رؤيا إسلامية) ومدى التزام المعلمين بهذه الأخلاقيات من وجهة نظر المديرين والمعلمين والطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن - اليمن.

- الخضور، جمال فارس سليمان (1996). **أنماط إدارة الصراع لدى مديرى المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.
- دراكر، بيتر - ف (1995)، **الإدارة**، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم ، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- دواني، كمال (2000). **أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين**، ورقة بحث مقدمة لمؤتمر "قضايا الإدارة التربوية في الدول العربية وإصلاحها" ، بيروت.
- رسمي، محمد (2004) **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية** ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الطبعة الأولى.
- سليمان، أبو بكر (1995). **التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية**، رسالة ماجстير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- شحاته، حسن، ومحجات أبو عميرة، 1994، **المعلمون والمتعلمون: أنماطهم وسلوكهم وأدوارهم**، ط1، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.
- طرخان، عبد المنعم (2003). **واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرى ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقته بسلوكهم القيادي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.
- عباينة، تميم (1995). **أساليب إدارة الصراع : دراسة مقارنة بين مديرى القطاعين العام والخاص في الأردن**، دراسة تطبيقية على محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- العابنة، سعيد (1996). *أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- عبد الحميد، رشيد، ومحمد الحياري (1985). *أخلاقيات المهنـة*، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عبود، نجم(2000). *أخلاقيات الإدارة في عالم متغير*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبويني، عماد يوسف (1997) *أخلاقيات التعليم في جامعة اليرموك من وجهة نظر طلبة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس فيها*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد:الأردن.
- عبيات، علاء سليمان أحمد (2000). *الأخلاقيات الوظيفية للمشرفين في المستشفيات الأردنية العامة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ، عمان: الأردن.
- العثيمين، فهد بن سعود بن عبد العزيز(1994). *أخلاقيات الإدارة في الوظيفة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية*، ط2، بيروت : مؤسسة الرسالة.
- العميان، محمود سلمان (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، ط3، عمان : دار وائل للنشر،.
- عويس، بثينة الياس (2002). *الأنمط الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع*. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- غباشنة، خالد علي (1999). مدى التزام معلمي التربية الفنية في أخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مشرفيهم ومديريهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الغزالى، أبو حامد (1990)، إحياء علوم الدين، بيروت، دار الجيل.
- القحطاني، سالم بن سعيد، وشحادة، سالم حلمي (2001). أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية: العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مجلد (13) العدد (1).
- قطيشات، ليلى عبد الحليم (2004). الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمنها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى (1998). تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي، دراسات الأردنية، ج 25، العدد 2 ، عمان : الأردن،
- مصطفى، احمد سيد (2000). إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة. بنهاي. جامعة بنهاي
- المونى، واصل جميل (2003). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (2001). الأخلاقيات في الإدارة، ط 1، عمان: مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع.

## المراجع الأجنبية

- Bass, B.M (1998). **Transformational leadership:** Industrial Military and Educational Impact, N.J. Lawrence Erlbaum & Associates.
- Birch, M., Elliott, D. and Tramkel, M.A. (1999). Black and white and shades of Gray: **A Portrait of the Ethical Professor (Electronic Version).** Ethics and Behavior, Vol. 9, No. 3, pp 243-261.
- Buchanan, David; & Huczynski, Andrzej (1997). **Organizational Behavior an Introductory Text.** 3<sup>rd</sup> Ed, New Jersey, Prentice-Hall Europe.
- Callahan, D. (1982). Should There Be an Academic Code of Ethics? **Journal of higher education, Vol. 53, No. 3,** pp335-344.
- Charles, Hill & Gareth Jones (2001). **Strategic Management Theory: An Integrated Approach,** 8<sup>th</sup> Ed. South Western, Educational Publishing.
- Cook, Curtis w; Hunsaker, Phillip L. (2001). **Management and Organizational Behavior.** 3<sup>rd</sup> Ed, New York: McGraw-hill Co, Inc.
- Fulmer R.M (1978) **The New Management**, New York Macmillan publishing, co.
- Gibson, L. James & Ivancevich, M. John& Donnelly, Jr James H. (1991). **Organizations, Behavior, Structure, Process.** 4<sup>th</sup> Ed, Plano, Texas, Business publications, Inc.
- Henkin, A, B. & Cistone, P.J. &Dee, J.R. (2000). Conflict Management Strategies of Principals in Site-based Manager School. **Journal of Educational Administration, Vol. 38, No.2,** pp142-158.
- Johnson, D. M. (1978). Conflict Management in the School and Classroom, an Issue In **Journal of Social and Psychology of Education**, Washington,pp299-320

- Keith-Spiegel, P., Tabachinck, B.G. and Allen, M.1993. **Ethics in Academia: Students Views of Professors Actions (Electronic Version)**. Ethics and Behavior, Vol. 3, No. 2, pp 149-162.
- Lippitt, J.L (1982). Managing Conflict in Today's Organizations. **Training and Development Journal, vol.36,No.2, pp67-74**
- Marnburg, E (1998). **Ethics in Business A Theoretical and Empirical Study of Individual of Behavior Organizational and Educational Determinants of Behavior in Ethical Conflict Situation**, Tekniske Hogstole, Norway.
- Mcintyre,Scott Elmes (1993) .Conflict Management by Male and Female Managers as Reported by Self and by Male and Female Subordinates, Male Managers,( Doctoral Dissertstion, Georgia State University) **Dissertation Abstracts International, Jan, Vol,53,No,07,PP.3822 ..**
- Mohr, S. Panel (1989). **Ethical Behavior in Elementary School**, Principalship a Comparative Analysis of Principals, Teacher, and Super Intendments, Unpublished Doctoral Dissertation, Arizona State University.
- Morgan, B.L. and Korschgen, A.J. (2001). The Ethics of faculty Behavior: Students and professors Views (Electronic Version). **College Student Journal, Vol.35, No. 3, pp 418-422.**
- Negben M, K, (1979) Coping With Conflict in Education. **Circles Journal of Thrust for Edu. Leadership, Oct. Vol.6, No.5, pp15-20.**
- Nowakowski, D.W. (1995). Gender Differences in Organizational Conflict Management Styles. **Dissertation Abstracts International, Vol. 55, No.6, pp.2338-A.**
- Owens, Robert. G. (1981) **Organizational Behavior in Education**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-hall, Inc.

-Pondy, Louis R (1967)."Organizational Conflict: Concepts and Models". **Administrative Science Quarterly**. Vol, 12 no, 2, September, pp.300-302.

-Schermerhorn, Jr. John R; Hunt, JamesG; &Osborn, Richard (2000) **Organizational Behavior**. 7<sup>th</sup> Ed, New York: John Wiley & Sons, Inc.

-Somers Christina, Hoff (1993). Teaching the Virtues, **Chicago Tribune Magazine**, September 12

-Thomas, K. & Kilmann, R. (1974) **Thomas-Kilmann. Conflict Mode Instrument**, Tuxedo, New York, Xicom.

-Welt, Ellen. S. (2000)."Conflict Management Styles of Middle School Principals Compared to Comprehensive High School Principals". (Doctoral Dissertation, University of Laverne). **Dissertation Abstracts International**, Nov, vol, 61, no, 05, pp.1707.

-Wren, J.T (1995). **The Leader's Companion**, Insights on Leadership through the Ages, New York, The Free Press.

## الملاحق

## ملحق (١)

### استبانة الدراسة بصورتها الأولية

المحترم

حضره الأستاذ الدكتور /

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث ببناء استبانة الصراع التنظيمي والمكونة من (60) فقرة، أما استبانة أخلاقيات العمل الإداري فقد استخدم الباحث استبانة طرخان، عبد المنعم (2003)، بعد تكييفها على كليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة والمكونة من (67) فقرة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة واسعة وإطلاع كبير، فإن الباحث يأمل منكم قراءة الاستبيان، وإبداء رأيكم حول فقراتها من حيث:

- مدى انتظام الفقرات لمجال الدراسة.
- مدى صلاحية الفقرة.
- آلية اقتراحات ترونها مناسبة أو تعديل أو استبدال أو حذف لأية فقرة من فقرات الاستبانة.

ولكم جزيل الشكر والعرفان

الباحث

إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى

استبانة استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

التعديل	غير صالحة	صالحة	انتماء الفقرة للمجال		الفقرات	الرقم
			منتمية	غير منتمية		
<b>استراتيجية المحاملة</b>						
					يحاول العمل مع أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم	.1
					يتجه غالباً مع اقتراحات أعضاء هيئة التدريس	.2
					يحاول إرضاء توقعات أعضاء هيئة التدريس	.3
					لا يواجه المشكلة بل يترك الأمر للأخرين ليبدوا حلاً لها	.4
					يسعى بالطرف الآخر لإيجاد حل للمشكلة	.5
					يخضع لرغبات أعضاء هيئة التدريس	.6
					يدع الآخرين يبقون على وجه نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم	.7
					يترك مشكلة الصراع للأطراف المعنية ليجدوا لها حل	.8
					يجامل أطراف الصراع في اهتماماتهم المتعلقة بموضوع الصراع	.9
					يضحى بالرغبات الخاصة به من أجل تلبية رغبات الطرف الآخر	.10
					يستخدم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية	.11
					يبذل قصارى الجهد لتحقيق مصالح أطراف النزاع ولو بصورة جزئية	.12
					يسعى لأن تكون الحلول الموضوعة مقبولة من قبل أطراف الصراع	.13

					يحاول أن يرسى وجهة نظره ويكتب موقفه	.14
					يحاول أن يقنع الطرف الآخر بسلامة موقفه وصحته	.15
					يتولى قيادة الاجتماع ولا يسمح بالخروج عن جدول الأعمال	.16
					يستعمل سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته	.17
					يدافع بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة	.18
					يبذل ما يستطيع لجعل القرار لصالحه	.19
					يستعمل علاقاته لكسب موقف تنافي	.20
					يستعمل العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف الصراع عن مواقفهم المتشددة بشأن موضوع النزاع	.21
					ينطلق من القوانين والأنظمة في جهود حل المشكلات والنزاعات	.22
					يعمل على الضغط على أطراف النزاع لقبول الحل المطروح	.23
					يعبر عن رأيه باستخدام لغة قوية و مباشرة	.24
					يتصرف بحزم لتحقيق الأهداف	.25
استراتيجية التجنب						
					يتجنب المناقشة المفتوحة بشأن خلافاته مع أعضاء هيئة التدريس	.26
					يركز على النقاط التي تم الاتفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلفة عليها	.27
					يتجنب أي خلاف مع أعضاء هيئة التدريس	.28
					يحتفظ لنفسه بصراعه	.29
					يتنازل عن بعض النقاط ويتقبل نقاط أخرى تسهيلاً للتوصل إلى حل	.30

					يتجنب اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق نزاعاً مع الآخرين .31
					يحاول أن يؤجل النظر في القضية المطروحة حتى يجد بعض الوقت للنظر فيها .32
					يحاول الابقاء على خلافاته مع أعضاء هيئة التدريس لنفسه ليجنبهم أي مشاعر سلبية .33
					يحاول تجنب الألفاظ غير الحيدة مع أعضاء هيئة التدريس .34
					يتجاهل الصراع ولا يعطيه أهمية .35
					يتجنب أي صدام مع أعضاء الهيئة التدريسية حتى لا يؤثر على العمل .36
					ينسحب عندما يواجه قضايا جدلية .37
					يتغيب عن الاجتماعات التي يتوقع أن تتضمن خلافات .38
					يخفف من حدة الصراع بالإهمال .39
استراتيجية التعاون					
					يتبادل المعلومات الدقيقة مع أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلة معاً .40
					يتعاون مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم .41
					يناقش المشكلة مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرضي للجميع .42
					يدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع .43
					يعمل بالتعاون مع الأطراف المعنية لإيجاد أفضل الحلول .44
					يتبادل المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات .45
استراتيجية التوفيق					
					يحاول العمل مع أعضاء هيئة التدريس للتوصل إلى حل وسط للخروج من المأزق .46

					يتجه غالباً مع اقتراحات أعضاء هيئة التدريس .47
					عادة يقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات .48
					يشجع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة .49
					يراعي مشاعر الآخرين ويحافظ على العلاقات القائمة بينهم .50
					يعمل على حل المشكلة بأفضل الطرق .51
					يعمل على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع .52
					يعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع .53
					يركز على نقاط الانفاق دون الاهتمام بنقاط الخلاف عند حل النزاعات .54
					يحافظ على العلاقات مع جميع الأطراف .55
					يبحث جميع الأطراف على إبراز أفكارهم واهتماماتهم .56
					يهتم بحل المشكلات فور وقوعها .57
					يسطير على نفسه ويناقش الأسباب بهذه .58
					يعمل جاهداً للقضاء على الصراع مبكراً .59
					يبحث جميع أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع النزاع .60

**استبانة أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية  
الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**

التعديل	غير صالح	صالحة	انتماء الفقرة للمجال		الفقرات	الرقم
			غير	منتمية		
<b>علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية</b>						
					يتشاور مع أعضاء الهيئة التدريسية	1
					يلجا إلى أسلوب الحوار في الاجتماع	2
					يحافظ على أسرار المجتمعات	3
					تنسجم أقواله مع أفعاله	4
					يحترم التعامل الرسمية	5
					يحضر في الوقت المحدد للجتماعات	6
					ينفذ ما يلتزم به في الاجتماعات الرسمية	7
					يحافظ على الاتصال الفعال	8
					يحترم مشاعر أعضاء الهيئة التدريسية	9
					يستبعد العلاقات الشخصية مع أعضاء الهيئة التدريسية	10
					يشارك أعضاء الهيئة التدريسية حل المشكلات التعليمية	11
					يطبع أعضاء الهيئة التدريسية على التقارير التي تتعلق بشؤونهم	12
					يعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية باحترام	13
					يفي بوعده التي قطعها على نفسه لأعضاء الهيئة التدريسية	14
					متواضع في علاقاته مع أعضاء الهيئة التدريسية	15
					يشارك أعضاء الهيئة التدريسية أفرادهم واتراهم	16
					يشجع أعضاء الهيئة التدريسية على توسيع آفاق المعرفة لديهم	17
					يقدر إنجازات أعضاء الهيئة التدريسية بكتاب شكر	18
					يحي أعضاء الهيئة التدريسية بإلقاء السلام عليهم	19
					يحترم الأفكار التي يطرحها أعضاء الهيئة التدريسية	20
					يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في التخطيط	21

					لأهداف القسم	
					يقوي الصلة مع أعضاء الهيئة التدريسية	22
					يتجنب ذكر أعضاء الهيئة التدريسية في غيابهم بما يسؤولهم	23
					يوجه أعضاء الهيئة التدريسية لرعاية الطلبة الموهوبين	24
					يتجنب البحث عن أسرار حياة الزملاء الخاصة	25
					يسمح لأعضاء الهيئة التدريسية بالمشاركة في اتخاذ القرارات	26
					يسارع إلى إصلاح ذات البين بين المتقاطعين من أعضاء الهيئة التدريسية	27
<b>علاقة رئيس القسم بالطلبة</b>						
					يمتدح الطلاب للأعمال الإيجابية التي يقومون بها	.28
					يتقبل شكاوى الطلاب بصدر رحب	.29
					يتحدث بحزم مع الطلبة عند ارتكابهم للمخالفات	.30
					يشارك طلابه في الرحلات الجامعية	.31
					يعتذر للطلبة عند اتهامهم دون ذنب	.32
					يهتم بالطلبة المضطربين انفعاليا	.33
					يعقد لقاءات مع اللجان الطلابية بين الفينة والأخرى	.34
					يلقي نصائح تهم الطلبة في الاجتماعات معهم	.35
					يوضح للطلبة المخالفين الهدف من العقوبة	.36
					يشجع الطلبة على اختيار لجان مماثلة لهم	.37
					يهتم بالطلبة ذوي التحصيل المتدني	.38
<b>علاقة رئيس القسم بالمهمة</b>						
					يراعي معايير الانضباط عند وضعها	.39
					يطبق القوانين حتى لو جاء مخالفًا لمصالحه الخاصة	.40
					يفوض صلاحيات لأعضاء الهيئة التدريسية تشجيعاً لهم	.41
					يفضل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	.42
					يقوم بجولات تفقدية للاطمئنان عن سير التدريس	.43
					ينمي الإحساس بالمسؤولية عند أعضاء الهيئة التدريسية	.44
					يرحص على إتباع مبدأ المسائلة	.45
					يحترم التعميمات الرسمية	.46
					ينفذ واجباته بأمانة وإخلاص	.47
					ينمي نفسه مهنياً	.48

					يتحمل المسؤوليات المترتبة عليه تجاه وطنه وأمته .49
					يشارك في الأعمال الطوعية .50
					يتبنى إنشاء صناديق خيرية تحقيقاً للتكافل الاجتماعي .51
					يحسن الإصغاء للآخرين .52
					يتتصف بالحكمة .53
					يتمتع بحسن السيرة والسلوك .54
					صادق في تعامله .55
					يعتز بمهنته .56
					يظهر دائماً بمظاهر القدوة الحسنة .57
					يعمل على تطوير مناخات صحية .58
					يؤمن بالانفتاح .59
					يتقبل النقد البناء .60
					يسترشف المستقبل .61
					يعتدل في كثير من الأمور .62
					يحرص على المحافظة على ممتلكات الكلية .63
					يفسح المجال لكل فرد بإبداء رأيه .64
					يتتصف بالجدية أثناء عمله اليومي .65
					يبعد عن الأخبار الخاطئة التي تصل إليه .66
					يحافظ على أسرار مهنته .67

**ملحق (2)**  
**أسماء محكمي أداتي الدراسة**

الترتيب	الاسم	اسم الجامعة
-1	أ.د شذى العجيبي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
-2	أ.د رياض ستراك	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
-3	أ.د سعيد الأعظمي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
-4	أ.د عدنان الجادري	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
-5	أ.د دلال ملحس	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
-6	أ.د أنمار الكيلاني	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
-7	أ.د عبد الرحمن الهاشمي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
-8	د. عباس مهدي	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
-9	د.غازي خليفة	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
-10	د. محمود الحديدي	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا

**ملحق (3)**  
**استبانة الدراسة بصورةها النهائية**

السيد/السيدة عضو هيئة التدريس المحترم  
**تحية طيبة وبعد**

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". لذا يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبيانين بتمعن، والإجابة عن القسم الأول : البيانات الشخصية، والقسم الثاني : استبانة إدارة الصراع التنظيمي، واستبانة أخلاقيات العمل الإداري وذلك بوضع إشارة (x) أمام كل عبارة وتحت إحدى البدائل التي تعتقد بأنها تمثل درجة موافقكم على ما جاء فيها.

علما بأنه لن يتم استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير**

**الباحث**

**إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى**

**القسم الأول : معلومات عامة:**

( )	انثى	( )	ذكر	الجنس :
( )	من 6 - 10 سنوات	( )	أقل من 6 سنوات	الخبرة :
( )	أستاذ مساعد	( )	أستاذ مشارك	الرتبة الأكاديمية:
( )		( )	مدرس	

**استبانة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
<b>استراتيجية الاسترضاء</b>						
1.	يحاول رئيس القسم العمل مع أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم					
2.	يتجه رئيس القسم غالباً مع اقتراحات أعضاء هيئة التدريس					
3.	يخضع رئيس القسم لرغبات أعضاء هيئة التدريس					
4.	يدع رئيس القسم الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم					
5.	يجامل رئيس القسم أطراف الصراع في اهتماماتهم المتعلقة بموضوع الصراع					
6.	يضحي رئيس القسم بالرغبات الخاصة به من أجل تلبية رغبات الطرف الآخر					
7.	يستخدم رئيس القسم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية					
8.	يسعى رئيس القسم لأن تكون الحلول الموضوعة مقبولة من قبل أطراف الصراع					
<b>استراتيجية الهيمنة</b>						
9.	يحاول رئيس القسم أن يفرض وجهة نظره ويكسب موقفه					
10.	يحاول رئيس القسم أن يقنع الطرف الآخر بسلامة موقفه دون تراجع.					
11.	يستخدم رئيس القسم سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته					
12.	يدافع رئيس القسم بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة					
13.	يبذل رئيس القسم ما يستطيع لجعل القرار لصالحه					

					14. يستخدم رئيس القسم علاقاته لكتابب موقف تنافسي
					15. يستخدم رئيس القسم العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف الصراع عن مواقفهم المتشددة بشأن موضوع النزاع
					16. ينطلق رئيس القسم من القوانين التي تدعم رأيه في حل المشكلات والنزاعات.
					17. يعمل رئيس القسم على الضغط على أطراف النزاع لقبول الحل المطروح
					18. يتصرف رئيس القسم بحزم لتحقيق الأهداف الخاصة وال العامة.
<b>استراتيجية التجنب</b>					
					19. يتتجنب رئيس القسم المناقشة المفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس
					20. يركز رئيس القسم على النقاط التي تم الانفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلفة عليها
					21. يتتجنب رئيس القسم أي خلاف مع أعضاء هيئة التدريس
					22. يتنازل رئيس القسم عن بعض النقاط تجنباً لعرقلة العمل.
					23. يتتجنب رئيس القسم اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق نزاعاً مع الآخرين
					24. يحاول رئيس القسم الإبقاء على خلافاته مع أعضاء هيئة التدريس لنفسه ليتجنبهم أي مشاعر سلبية
					25. يحاول رئيس القسم تجنب الألفاظ غير الجيدة مع أعضاء هيئة التدريس
					26. يتجاهل رئيس القسم الصراع ولا يعطيه أهمية
					27. يتتجنب رئيس القسم أي صدام مع أعضاء الهيئة التدريسية حتى لا يؤثر على العمل
					28. ينسحب رئيس القسم عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف.

					يتغيب رئيس القسم عن الاجتماعات التي يتوقع أن تتضمن خلافات .29.
					يخفف رئيس القسم من حدة الصراعات بتجاوزها .30.
<b>استراتيجية التعاون</b>					
					يعملون رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم .31.
					يناقش رئيس القسم المشكلة مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرض للجميع .32.
					يدرس رئيس القسم الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع .33.
					يعمل رئيس القسم بالتعاون مع الأطراف المعنية لإيجاد أفضل الحلول .34.
					يتبادل رئيس القسم المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات .35.
<b>استراتيجية التوفيق</b>					
					يحاول رئيس القسم إيجاد حل وسط للخروج من المأزق .36.
					يقترح رئيس القسم أرضية مشتركة لحسن الخلافات .37.
					يشجع رئيس القسم أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة .38.
					يراعي رئيس القسم مشاعر الآخرين ويحافظ على العلاقات القائمة بينهم .39.
					يعمل رئيس القسم على حل المشكلة بطرق يرضى عنها الجميع .40.
					يعمل رئيس القسم على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع .41.
					يتبادل رئيس القسم الرأي مع الآخرين للوصول إلى اتفاق في حل الخلافات .42.
					يحافظ رئيس القسم على العلاقات مع جميع الأطراف .43.

					يساعد رئيس القسم جميع الأطراف على إبراز أفكارهم واهتماماتهم .44
					يهتم رئيس القسم بحل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين .45
					يسسيطر رئيس القسم على نفسه ويناقش الأسباب بهدوء .46
					يعلم رئيس القسم جاهدا للقضاء على الصراع مبكرا .47
					يبحث رئيس القسم جميع أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع النزاع .48

**استبانة أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة  
من وجهاً نظر أعضاء الهيئة التدريسية**

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية</b>						
1.	يتشاور رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية					
2.	يلجا رئيس القسم إلى أسلوب الحوار في الاجتماع					
3.	يحافظ رئيس القسم على أسرار المجتمعات					
4.	تنسجم أقوال رئيس القسم مع أفعاله					
5.	يحترم رئيس القسم التعاملات الرسمية					
6.	يحضر رئيس القسم في الوقت المحدد للجتماعات					
7.	يحافظ رئيس القسم على الاتصال الفعال					
8.	يحترم رئيس القسم مشاعر أعضاء الهيئة التدريسية					
9.	يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية حل المشكلات التعليمية					
10.	يطبع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على التقارير التي تتعلق بشؤونهم					
11.	يتعامل رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية بتواضع					
12.	يفي رئيس القسم بوعده الذي قطعها على نفسه لأعضاء الهيئة التدريسية					
13.	يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية أفرادهم واتراحهم					
14.	يبحث رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على توسيع أفق المعرفة لديهم					
15.	يقدر رئيس القسم إنجازات أعضاء الهيئة التدريسية بكتب شكر					

					16. يحيي رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بتحية لائقة.
					17. يحترم رئيس القسم الأفكار التي يطرحها أعضاء الهيئة التدريسية
					18. يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية في التخطيط لأهداف القسم
					19. يقوي رئيس القسم الصلة مع أعضاء الهيئة التدريسية في خدمة المؤسسة.
					20. يتتجنب رئيس القسم ذكر أعضاء الهيئة التدريسية في غيابهم بما يسوؤهم
					21. يوجه رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية لرعاية الطلبة الموهوبين
					22. يسمح رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية بالمشاركة في اتخاذ القرارات
					23. يسارع رئيس القسم إلى إصلاح ذات البين بين المتقاطعين من أعضاء الهيئة التدريسية

### علاقة رئيس القسم بالطلبة

					24. يمتدح رئيس القسم الطلاب للأعمال الإيجابية التي يقومون بها
					25. يتقبل رئيس القسم شكاوى الطلاب بصدر رحب
					26. يتحدث رئيس القسم بحزن مع الطلبة عند ارتكابهم للمخالفات
					27. يشارك رئيس القسم طلابه في الرحلات الجامعية
					28. يتقبل رئيس القسم نصائح الطلبة خلال الاجتماعات معهم.
					29. يعقد رئيس القسم لقاءات مع اللجان الطلابية بين الفينة والأخرى
					30. يعقد رئيس القسم اجتماعات مستمرة للطلبة عندما يجد ضرورة.
					31. يوضح رئيس القسم للطلبة المخالفين العقوبات

					التي يمكن أن ينالوها.	
					يُشجع رئيس القسم الطلبة على اختيار لجان ممثلة لهم	.32
					يتعرف رئيس القسم على الأسباب التي تؤدي إلى تدني تحصيل الطلبة.	.33
<b>علاقة رئيس القسم بالمهمة</b>						
					يراعي رئيس القسم معايير الانضباط عند وضعها	.34
					يطبق رئيس القسم القوانين حتى لو جاء مخالفًا لمصالحه الخاصة	.35
					يفضل رئيس القسم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	.36
					يقوم رئيس القسم بجولات تفقدية للاطمئنان عن سير التدريس	.37
					ينمي رئيس القسم الإحساس بالمسؤولية عند أعضاء الهيئة التدريسية	.38
					يحرص رئيس القسم على إتباع مبدأ المساعدة	.39
					ينفذ رئيس القسم واجباته بأمانة وإخلاص	.40
					يتحمل رئيس القسم المسؤوليات المترتبة عليه تجاه وطنه وأمنه	.41
					يشارك رئيس القسم في الأعمال الطوعية	.42
					يتبنى رئيس القسم إنشاء صناديق خيرية تحقيقاً للنكافل الاجتماعي	.43
					يحسن رئيس القسم الإصغاء للآخرين	.44
					يتتصف رئيس القسم بالحكمة	.45
					يتتمتع رئيس القسم بحسن السيرة والسلوك في مهنته.	.46
					يظهر رئيس القسم دائمًا بمظهر القدوة الحسنة	.47
					يعمل رئيس القسم على تطوير مناخات صحية	.48
					يتقبل رئيس القسم النقد البناء	.49

					.50 . يفسح رئيس القسم المجال لكل فرد بإبداء رأيه
					.51 . يتصرف رئيس القسم بالجدية أثناء عمله اليومي
					.52 . يستقصي رئيس القسم الأخبار التي تصل إليه.

#### ملحق(4)

**أسئلة ذات نهايات مفتوحة لبناء استبانة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتعرف على**

**مشكلة الدراسة من داخل أقسام كليات التمريض**

السيد/السيدة عضو هيئة التدريس

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة حول **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.**

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودرائية علمية نرجو التفضل بالتعاون معنا في تحديد ما ترون من مناسبة من درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع في كلية من قبل رؤساء الأقسام، ومستوى أخلاقيات العمل الإداري لديهم، بشكل فقرات ضمن كل مجال من المجالات المرفقة وتفضلاً بقبول فائق الاحترام

الباحث:

ابراهيم عبد الفتاح زهدي

**اعتمدت هذه الدراسة الاستراتيجيات التالية :**

**استراتيجية الاسترضاء:** تعبّر هذه الاستراتيجية عن اهتمام متذبذب بالذات واهتمام عالٍ بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع

**استراتيجية الهيمنة:** تعبّر هذه الاستراتيجية عن اهتمام عالٍ بالذات واهتمام متذبذب بالآخرين، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر، وتمثل هذه الاستراتيجية موقف رابح-خاسر

**استراتيجية التجنب:** تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متذبذبة، ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع

**استراتيجية التوفيق:** إنها استراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وفيه يحاول الفرد إيجاد حل وسط يرضي الطرفين ويُشبع اهتماماتهما بشكل جزئي

**استراتيجية التعاون:** تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية، وفيه يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين واعتمدت هذه الدراسة أيضاً مجالات أخلاقيات العمل الإداري التالية:

**المجال الأول:** علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية

**المجال الثاني:** علاقة رئيس القسم بالطلبة

**المجال الثالث:** علاقة رئيس القسم بالمهنة

### 1- الاستراتيجيات:

-**استراتيجية الاسترضاء:** ومثالها: يحاول العمل مع أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم.

-**استراتيجية الهيمنة:** ومثالها: يستخدم سلطته لإنهاء الصراع

-**استراتيجية التجنب:** ومثالها: يتجنب المناقشة المفتوحة بشأن خلافاته مع أعضاء هيئة التدريس.

-**استراتيجية التوفيق:** ومثالها: يحاول بحث أي قضية مع أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حل مقبول لهم

-**استراتيجية التعاون:** ومثالها: يتعاون مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى قرارات مقبولة

### 2- المجالات:

مجال علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية ومثالها: يطلع رئيس القسم أعضاء الهيئة

التدريسية على التقارير التي تتعلق بشؤونهم

مجال علاقة رئيس القسم بالطلبة ومثالها: يتقبل رئيس القسم شكاوى الطلاب بصدر رحب

مجال علاقة رئيس القسم بالمهنة ومثالها: يقوم رئيس القسم بجولات تفقدية للاطمئنان عن سير

التدريس.

### 3- وما تقتربونه من مجالات أخرى

ملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من قبل جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا