



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية للجامعات  
الفلسطينية ونقاباتها وانعكاساتها الأكاديمية من وجهة نظر الأساتذة  
والموظفين (نموذج رحيم نموذجاً للتطوير)

إعداد: باسل محمد عيسى أبوبكر

إشراف: أ. د. باسم علي عبيد حوامدة

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه

في تخصص الإدارة التربوية

كانون ثاني / 2024

© الجامعة العربية الأمريكية. جميع حقوق الطبع محفوظة.

## إجازة الأطروحة

الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية للجامعات الفلسطينية ونقاباتها وانعكاساتها الأكاديمية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين (نموذج رحيم نموذجاً للتطوير)

إعداد الباحث

باسل محمد عيسى أبوبكر

إشراف

أ.د. باسم علي عبيد حوامدة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 11/11/2024 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

1. اسم المشرف على الأطروحة : أ.د. باسم علي عبيد حوامدة

2. اسم الممتحن الداخلي : د. غسان سرحان

3. اسم الممتحن الخارجي الأول : أ.د. عايد الخوالدة

4. اسم الممتحن الخارجي الثاني : أ.د. تيسير أبو ساكور

## إقرار

أنا الموقع أدناه باسل محمد عيسى أبوبكر مقدم هذه الأطروحة التي تحمل عنوان:

**الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية للجامعات الفلسطينية ونقائباتها وانعكاساتها الأكاديمية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين (نموذج رحيم نموذجاً للتطوير)**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الأطروحة ككل أو جزء منها، لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

الاسم: باسل محمد عيسى أبوبكر



التوقيع:

التاريخ: 7/3/2024

رقم الطالب الجامعي: 202012156

## الإهداء

أهدي هذه الأطروحة إلى كل من له فضل علي.

إلى أبي وأمي

داعياً رب العزة أن يرحمهما كما ربياني صغيراً.

إلى إخوتي وأخواتي

من سبقنا منهم إلى رحمة الله، ومن بقي يؤنس حياتنا.

إلى عائلتي الصغيرة

التي ساندتني في أصعب الظروف عابدة، سلمى، سوار، عبد الرحمن، ومحمد.

إلى أصدقائي

الذين يجعلون للحياة روحاً ومعنى.

إلى المعلمين والمعلمات

الذين أكرموني بعلمهم منذ السنوات الأولى من عمري وحتى اليوم وغداً.

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عزّ وجلّ أولاً على توفيقه لي لإعداد هذه الأطروحة، فله الفضل والمنة.

اتقدم بالشكر للمشرف على الأطروحة الأستاذ الدكتور باسم علي حوامة الذي قدم لي كل عون ومساعدة طوال فترة إعداد الأطروحة، وكان لتوجيهاته وورعايته العلمية والانسانية الفضل الكبير لإخراج هذا العمل بهذه الصورة.

كما أشكر السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين أثروا الأطروحة بملاحظاتهم القيمة الموزونة.

والشكر موصول إلى الأصدقاء الرائعين وإلى الإخوة والأخوات الأفاضل الذين قدموا لي وقتهم وجهدهم ومساندتهم المعنوية والمادية بمحبة صافية ونقاء روحي، من أجل تذليل العقبات وتمهيد السبل لإجراء هذه الدراسة وتحقيق أهدافها، إليهم ولهم مني خالص الشكر والتقدير والامتنان والمحبة. هؤلاء يمثلون الدليل والبشرى بأن القيم الانسانية هي التي تجعل الحياة ذات معنى.

د. باسم زيبيدي، أ. إياد دويكات، د. موسى عوجة، د. وليد الريماوي، د. محمد عوض، د. صالح رضوان، د. ليلى عدوان، د. غسان دويك، د. رمزي القواسمي، د. عماد أبو كشك، د. جعفر أبو صاع، م. فادي زيبيادي، أ. ماهر أبوبكر، د. وسيم أبو فاشة، أ. محمد جاموس، أ. فيروز الأفندي، د. عبد السلام حمارشة، أشرف أبو رجب، د. مهدي الجزار، د. علي أعرج، د. عمر حمارشة، د. أحمد فتيحة.

د. سامح أبو عواد، د. ماهر الحشوة، أ. محمد مضية، د. يوسف مناصرة، د. سمير أبو زبيدي، د. صلاح الشروف، أ. يمامة داوود، أ. خليل عمرو، د. غادي زكارنة، أ. وهيب الشريف، أ. الياس الحزين، أ. جورج ر شماوي، أ. عمر خليل، د. إيناس ناصر، د. مشهور حيازي، أ. ديمة حلواني، أ. مهدي الرزية.

د. جميل خضر، أ. مهيرة أبو فرحة، أ. عبد المجيد حامد، د. عفيف زيدان، د. أحمد أبو هنية، أ. ليلى الجندي، د. جاسر سعد، د. رائد عمرو، د. عايد زكارنة، أ. منى ارزىقات.

الباحث

باسل محمد عيسى أبو بكر

## المخلص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة (الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية للجامعات الفلسطينية ونقاباتها وانعكاساتها الأكاديمية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين) (نموذج رحيم نموذجاً للتطوير)) إلى التحقق من وجود الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية لإدارات الجامعات ونقابات الأساتذة والموظفين فيها وانعكاساتها على العملية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية العامة في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين فيها. إضافةً إلى الخروج بنموذج تطوري مقترح يستند إلى نموذج (رحيم) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المختلط: الكمي الوصفي الارتباطي، والكيفي القائم على المقابلات. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين غير الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في المحافظات الشمالية الفلسطينية، باستثناء جامعة النجاح الوطنية التي اعتذرت عن تطبيق أدوات الدراسة، وبلغ عددهم (4026) فرداً منهم (2777) أكاديمي و (1249) غير أكاديمي. تم اختيار أفراد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الأساتذة والموظفين غير الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة التي تمثل مجتمع الدراسة، وبلغت (352) فرداً. تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، استرجع منها (338) بينها (11) استبانة غير صالحة تم استبعادها من العينة. وهكذا بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (327) استبانة بنسبة (92.9%) من عينة الدراسة. أما ما يتعلق بعينة المقابلات فقد وقع الاختيار على (20) خبيراً بواقع (4) خبراء من كل جامعة قيد الدراسة، والذين يتمتعون بالخبرة والاطلاع على العمل النقابي في الجامعات الفلسطينية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين لجمع البيانات المطلوبة من المستجيبين، وإجراء مقابلات مع الخبراء. وقد تم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج (SPSS Statistical Package For Social Sciences)، كما تم تحليل المقابلات باستخدام طريقة التحليل الموضوعي (Thematic Analysis).

توصلت الأطروحة إلى عدد من النتائج أهمها أن النمط القيادي السائد في إدارة الجامعات الفلسطينية هو النمط الأوتوقراطي. وأن النمط القيادي السائد للنقابات هو الديمقراطي المنقوص أو غير الكامل. وفي حين تتبع إدارات الجامعات استراتيجية المنافسة في صراعها التنظيمي، تتبع

نقابات العاملين عدة استراتيجيات مختلطة. ومن نتائج الدراسة أن استراتيجية الصراع التنظيمي تعمل كوسيط جزئي بين أنماط القيادة لإدارة الجامعة وانعكاساتها الأكاديمية. وأن الصراع التنظيمي يعمل كوسيط جزئي أيضاً بين أنماط قيادة نقابات العاملين وانعكاساتها الأكاديمية. وأن الصراع التنظيمي يعمل كوسيط جزئي بين أنماط القيادة وانعكاسات الصراع على العملية الأكاديمية. وقد تقاطعت بدرجة كبيرة جداً نتائج تحليل المقابلات مع نتائج تحليل الاستبانة فيما يتعلق بالأنماط القيادية لطرفي الصراع والاستراتيجيات المستخدمة وانعكاساتها على الصراع نفسه وعلى العملية الأكاديمية، مع الإشارة إلى أن الصراع التنظيمي يمكن أن يكون له تأثيرات إيجابية وسلبية على استشراف المستقبل في الجامعات. كما أن مجالس الأمناء تؤدي دوراً كبيراً في قيادة الجامعات، إضافةً إلى أن التركيز على توجهات استراتيجية مستقبلية عامل مهم في تقليل الصراع التنظيمي وتطوير العملية الأكاديمية إذا تم التوافق بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين حولها. وقد أشار الخبراء إلى ضرورة منع التأثير السياسي سواء في اختيار قيادة الجامعة أو قيادة النقابات. ومن النتائج الهامة للأطروحة التوصل إلى نموذج تطويري مقترح يستند إلى نموذج (رحيم) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، الأنماط القيادية، الجامعات الفلسطينية، النقابات، الانعكاسات الأكاديمية، نموذج تطويري.

رقم الصفحة	العنوان
أ	صفحة إجازة الأطروحة وتوقيع الممتحن
ب	صفحة الإقرار
ت	صفحة الإهداء
ث	صفحة الشكر والتقدير
ج	صفحة ملخص الأطروحة بلغة الأطروحة
1	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
1	1.1 مقدمة.
6	2.1 مشكلة الدراسة.
8	3.1 أسئلة الدراسة.
10	4.1 أهداف الدراسة.
11	5.1 أهمية الدراسة.
13	6.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية.
15	7.1 حدود الدراسة ومحدداتها
17	2. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.
17	1.2 الأدب التربوي.
17	1.1.2 تمهيد
18	2.1.2 مفهوم القيادة
21	1.2.1.2 نظريات القيادة
23	2.2.1.2 نظريات القيادة الحديثة
23	3.2.1.2 أهمية القيادة

رقم الصفحة	العنوان
24	4.2.1.2 القيادة الإبداعية
25	5.2.1.2 أساليب القيادة الإبداعية
25	6.2.1.2 الذكاء العاطفي و القيادة
26	7.2.1.2 عناصر القيادة
27	8.2.1.2 مجالات الأداء القيادي
28	9.2.1.2 الأنماط القيادية
29	10.2.1.2 العوامل المؤثرة في نمط القيادة
29	11.2.1.2 أنماط القيادة الكلاسيكية وتأثيرها على الأداء الوظيفي
31	12.2.1.2 أنماط القيادة الحديثة
31	3.1.2 مفهوم الصراع
33	1.3.1.2 مساهمات العلوم المختلفة في دراسة الصراع
34	2.3.1.2 أسباب الصراع التنظيمي
36	3.3.1.2 مراحل الصراع
36	4.3.1.2 أهمية القيادة في إدارة الصراع التنظيمي
37	5.3.1.2 أهمية الصراع التنظيمي
38	6.3.1.2 الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي
38	7.3.1.2 خصائص الصراع التنظيمي
39	8.3.1.2 المهارات الأساسية المطلوبة لإدارة الصراع التنظيمي
39	9.3.1.2 أساليب إدارة الصراع داخل المؤسسات
40	10.3.1.2 الصراع في المؤسسات التعليمية

رقم الصفحة	العنوان
40	11.3.1.2 متطلبات إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية
41	12.3.1.2 معايير إدارة الصراع
42	13.3.1.2 فوائد تشخيص الصراع
42	14.3.1.2 الأنماط القيادية واستراتيجيات إدارة الصراع
43	15.3.1.2 أنماط القيادة الحديثة وبدائل الصراع التنظيمي
44	16.3.1.2 استراتيجيات إدارة الصراع
46	17.3.1.2 نموذج رحيم لاستراتيجيات إدارة الصراع
48	18.3.1.2 الاعتبارات الأخلاقية في الصراع
49	4.1.2 لمحة عامة حول الجامعات
54	1.4.1.2 صعوبات وتحديات تواجهها المؤسسات التعليمية
60	5.1.2 الحركات النقابية
60	1.5.1.2 تطور الحركة النقابية
63	2.5.1.2 تحديات الحركة النقابية
64	2.2 الدراسات السابقة
64	1.2.2 الدراسات العربية
72	2.2.2 الدراسات الأجنبية
81	3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة
81	1.3.2.2 أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة
82	2.3.2.2 أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة
84	3.3.2.2 أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

رقم الصفحة	العنوان
84	4.3.2.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
85	5.3.2.2 أوجه تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
86	<b>3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>
86	1.3 منهج الدراسة
86	2.3 مجتمع الدراسة
87	3.3 عينة الدراسة
89	4.3 أدوات الدراسة
89	1.4.3 الاستبانة
90	1.1.4.3 صدق أدواتي الدراسة
93	2.1.4.3 ثبات أدواتي الدراسة
95	2.4.3 المقابلة
95	1.2.4.3 صدق المقابلة
96	2.2.4.3 اجراءات المقابلة
96	3.2.4.3 تحليل بيانات المقابلة
97	4.2.4.3 ثبات التحليل
98	5.3 بناء الأنموذج المقترح
98	6.3 متغيرات الدراسة
99	7.3 المعالجات الحصائية
100	<b>4. الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
100	1.4 نتائج أسئلة الاستبانتين (الجانب الكمي)

رقم الصفحة	العنوان
100	1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
103	2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
111	3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
114	4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
123	5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
129	6.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
140	7.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
143	8.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
146	9.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع
147	10.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر
148	11.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الحادي عشر
148	12.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني عشر
149	13.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث عشر
151	14.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع عشر
152	15.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس عشر
153	16.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس عشر
154	2.4 نتائج أسئلة مقابلات الخبراء (نتائج المنهج النوعي)
155	1.2.4 نتائج السؤال الأول من أسئلة المقابلات
159	2.2.4 نتائج السؤال الثاني من أسئلة المقابلات
161	3.2.4 نتائج السؤال الثالث من أسئلة المقابلات

رقم الصفحة	العنوان
164	4.2.4 نتائج السؤال الرابع من أسئلة المقابلات
167	5.2.4 نتائج السؤال الخامس من أسئلة المقابلات
170	6.2.4 نتائج السؤال السادس من أسئلة المقابلات
173	7.2.4 نتائج السؤال السابع من أسئلة المقابلات
166	8.2.4 نتائج السؤال الثامن من أسئلة المقابلات
176	9.2.4 نتائج السؤال التاسع من أسئلة المقابلات
179	10.2.4 نتائج السؤال العاشر من أسئلة المقابلات
180	11.2.4 الاستنتاجات
182	3.4 الأنموذج المقترح لتعديل أنموذج (رحيم) لإدارة الصراع التنظيمي
183	1.3.4 رؤية النموذج المقترح
183	2.3.4 مبررات النموذج المقترح
184	3.3.4 فلسفة ومنطلقات النموذج المقترح
184	4.3.4 متطلبات تطبيق النموذج المقترح
185	5.3.4 وسائل النموذج المقترح
185	6.3.4 أهداف النموذج المقترح
185	7.3.4 خطوات بناء النموذج المقترح
186	8.3.4 مميزات النموذج المقترح
186	9.3.4 حدود النموذج المقترح
186	10.3.4 المتابعة
187	11.3.4 الاستدامة

رقم الصفحة	العنوان
187	12.3.4 معيقات متوقعة أمام تطبيق النموذج المقترح، وآليات تجاوزها
187	13.3.4 نموذج (رحيم) المقترح تطويره
190	14.3.4 نموذج التطوير المقترح لإدارة الصراع التنظيمي
191	1.14.3.4 الأداء الوظيفي
192	2.14.3.4 المخرجات والقدرة التنافسية
192	3.14.3.4 استشراف المستقبل
194	<b>5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
194	1.5 مناقشة نتائج الدراسة.
194	1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول
195	2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني
198	3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث
199	4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع
202	5.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس
204	6.1.5 مناقشة نتائج السؤال السادس
206	7.1.5 مناقشة نتائج السؤال السابع
209	8.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثامن
210	9.1.5 مناقشة نتائج السؤال التاسع
212	10.1.5 مناقشة نتائج السؤال العاشر
213	11.1.5 مناقشة نتائج السؤال الحادي عشر
214	12.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني عشر

رقم الصفحة	العنوان
215	13.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث عشر
216	14.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع عشر
216	15.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس عشر
217	16.1.5 مناقشة نتائج السؤال السادس عشر
218	2.5 التوصيات
219	3.5 المقترحات
220	قائمة المصادر والمراجع
242	الملاحق

### فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة والوظيفة والجنس	86
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والخبرة وطبيعة العمل والجامعة	87
3	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الأنماط القيادية لإدارة الجامعات والمجال الذي تنتمي إليه	91
4	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الانماط القيادية لإدارة النقابات والمجال الذي تنتمي إليه	91
5	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الانعكاسات الأكاديمية لأنماط القيادة والمجال الذي تنتمي إليه	92
6	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والمجال الذي تنتمي إليه	92

الرقم	العنوان	الصفحة
7	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الانعكاسات الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع والمجال الذي تنتمي إليه	92
8	معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة الأولى	93
9	معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة الثانية	94
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات أنماط القيادة مرتبة تنازليا	100
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الأوتوقراطي مرتبة تنازليا	101
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الديمقراطي مرتبة تنازليا	102
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الحر مرتبة تنازليا	103
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة حسب الجنس	104
15	نتائج تحليل التباين لأثر الجنس على نمط القيادة	104
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة حسب الخبرة	105
17	نتائج تحليل التباين لأثر الخبرة على نمط القيادة	106
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة حسب طبيعة العمل	107
19	نتائج تحليل التباين لأثر طبيعة العمل على نمط القيادة	107
20	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية لمتغير طبيعة العمل	108
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة حسب الجامعة	109

الرقم	العنوان	الصفحة
22	نتائج تحليل التباين لأثر الجامعة على نمط القيادة	110
23	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية لمتغير الجامعة	111
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات أنماط القيادة لدى النقابات مرتبة تنازليا	111
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الأوتوقراطي مرتبة تنازليا	112
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الديمقراطي مرتبة تنازليا	113
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الحر مرتبة تنازليا	114
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة حسب الجنس	115
29	نتائج تحليل التباين لأثر الجنس على نمط القيادة	115
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الخبرة	116
31	نتائج تحليل التباين لأثر الخبرة على نمط القيادة	117
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة حسب طبيعة العمل	118
33	نتائج تحليل التباين لأثر طبيعة العمل على نمط القيادة	118
34	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية لمتغير طبيعة العمل	119
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة حسب الجامعة	120
36	نتائج تحليل التباين لأثر الجامعة على نمط القيادة	120
37	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية لمتغير طبيعة الجامعة	121

الرقم	العنوان	الصفحة
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين مرتبة تنازليا	123
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استراتيجيات التكامل مرتبة تنازليا	124
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استراتيجيات الاسترضاء مرتبة تنازليا	125
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استراتيجيات المنافسة مرتبة تنازليا	126
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استراتيجيات التجنب مرتبة تنازليا	127
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استراتيجيات التسوية مرتبة تنازليا	128
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استراتيجيات الصراع حسب الجنس	129
45	نتائج تحليل التباين لأثر الجنس على نمط استراتيجيات إدارة الصراع	130
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استراتيجيات إدارة الصراع حسب الخبرة	131
47	نتائج تحليل التباين لأثر الجنس على استراتيجيات إدارة الصراع	132
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين تبعا لطبيعة العمل	133
49	نتائج تحليل التباين لأثر طبيعة العمل على استراتيجيات إدارة الصراع	133
50	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية لمتغير طبيعة العمل	134

الرقم	العنوان	الصفحة
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين تبعا للجامعة	135
52	نتائج تحليل التباين لأثر الجامعة على استراتيجيات إدارة الصراع	136
53	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية لمتغير الجامعة	137
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات العملية الأكاديمية مرتبة تنازليا	140
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء الوظيفي مرتبة تنازليا	141
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات القدرة التنافسية مرتبة تنازليا	142
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استشراف المستقبل مرتبة تنازليا	142
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على انعكاسات استراتيجيات إدارة الصراع على العملية الأكاديمية مرتبة تنازليا	143
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء الوظيفي مرتبة تنازليا	144
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات القدرة التنافسية مرتبة تنازليا	145
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استشراف المستقبل مرتبة تنازليا	146
62	جدول معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعة واثره على إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	147
63	جدول معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لدى النقابة واثره على إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	147

الرقم	العنوان	الصفحة
64	جدول معامل الانحدار لمتغير إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأثره على الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية	148
65	جدول معامل الانحدار لمتغير إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثره على سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي	149
66	معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية وأثره على الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية	149
67	معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية وأثره على الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية	150
68	معامل الانحدار لمتغيرات سلبية الأنماط القيادي لإدارة الجامعات الفلسطينية واستراتيجية الصراع وأثرهما على الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية	151
69	معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين وأثره على الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية	151
70	معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين وأثره على إجابة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	152
71	معامل الانحدار لمتغيرات سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين واستراتيجية الصراع وأثرهما على الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية	152
72	معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية وأثره على سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي	153
73	معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين وأثره على سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي	153
74	معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين وأثره على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	154
75	معامل الانحدار لمتغيراً سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين واستراتيجية الصراع وأثرهما على سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي	154

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
242	استبانة 1 واستبانة 2 بصورتها الأولى.	1
258	قائمة المحكمين لاستبانة 1 واستبانة 2 .	2
259	استبانة 1 واستبانة 2 بصورتها النهائية.	3
274	أسئلة مقابلات الخبراء بصورتها الأولى.	4
276	أسئلة مقابلات الخبراء بصورتها النهائية.	5
278	قائمة المحكمين للأنموذج المقترح لإدارة الصراع.	6
279	نموذج كتاب تسهيل مهمة.	7
280	ملخص الأطروحة باللغة الانجليزية.	8

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة:

يشهد العالم اليوم ثورة معرفية غير مسبوقة نتجت عن التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانعكست على المؤسسات ومنها الجامعات، فظهرت تحديات معرفية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية وقانونية وأخلاقية حدت من مقدرة الجامعات على الاستمرار والنمو في عالم سمته الأبرز التنافس، فأصبحت مكانة الجامعة تقاس بمقدرتها على المنافسة في التصنيفات العالمية، وحصولها على مراكز متقدمة والمحافظة عليها.

لقد أدى تسارع عجلة المعرفة في العقود الأخيرة إلى خلق تحديات جديدة في كافة الحقول المعرفية وأمام مختلف المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية، فكان لزاماً على المؤسسات التربوية أن تعيد النظر في منظومتها التعليمية، وطرائقها القديمة، لمواجهة التحديات المستجدة من جهة، وللحاق بركب التطور العلمي من جهة أخرى (القرني، 2021). ولعل مؤسسات التعليم العالي قد ألقى على كاهلها العبء الأكبر من هذه المهمة، كونها مركز الإشعاع، وبوصلة التغيير، فكانت الجامعات هي مركز الفعل لإنتاج الكفاءات البشرية، والمعارف الموائمة لمتطلبات المرحلة الجديدة (أبو مائلة، 2014).

تسعى الجامعات الفلسطينية لزيادة فعاليتها، وأخذ مكانتها على الصعيد الاقليمي والعالمي إلا أنها تعاني من صعوبات تحد من ذلك، ويعد الصراع التنظيمي بين نقابة العاملين وإدارات الجامعات الفلسطينية من الصعوبات المقلقة لإدارة الجامعات لما لها من انعكاسات سلبية تطلال الجامعات والطلبة والمجتمع ككل، وتؤثر على وظائف الجامعة الرئيسية التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتحد من المقدرة التنافسية للجامعات.

يعتبر العديد من الخبراء أن القيادة محور العمل الإداري، وعامل رئيس لتحقيق النجاح والأهداف المحددة، والوصول إلى الهدف المنشود، أو الفشل في ذلك، ولوجود العديد من الأنماط القيادية للمؤسسة والعاملين فإن لكل نمط قيادي أثراً في مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم ( بلعابد وحزام، 2021).

ولأن الجامعات تؤدي دوراً محورياً في تعزيز القيم، والسلوك الإيجابي، ورفع المجتمع، إلى جانب مهمتها في بناء المعرفة، فهي تنجح في ذلك بوجود إدارة وقيادة جامعية تمتلك رؤية تطوير استشرافية تمكن الجامعات من النهضة والنهوض (العاجز، 2016). وحسب ما يراه النمري والعتيبي والخطيب (2010) فإن الجامعات العربية عموماً لا تمتلك القرار المستقل، وتتصف بالمركزية، وعدم إشراك المستويات الأخرى بالقرارات، مما ينعكس بالسلب على العملية الأكاديمية، والأداء الإداري بشكل عام.

وحسب خلف (2010) يعتمد نجاح الجامعات بشكل رئيس على توجهاتها الاستشرافية وخطط التطوير المستقبلية التي تضعها. ويرى حسنين (2015) أن التطوير لا يقتصر على مخرجات التعليم فقط، وإنما يشمل كذلك تطوير القيادات الجامعية لكي تدير دفة الجامعات باقتدار. كما أن التطوير الجامعي حسب خضير والفريجات (2009) يعتمد على قناعة الأطراف ذات العلاقة بمنظومة التعليم كإدارة الجامعات والأكاديميين والموظفين الإداريين. فقناعة هؤلاء بعملية التطوير تسرعها، وتزيل العراقيل التي يمكن أن تعترضها (مسودي، 2018). ولعل من أهم الأبعاد التي يفضل تطويرها على مستوى إدارات الجامعات هي: عمليات صنع، واتخاذ القرار، والتوجه نحو اللامركزية، وتكريس فكرة الجامعة المنتجة، والتدريب (العاجز، 2016). ورغم مساعي الجامعات لتجويد العملية التعليمية لديها إلا أن المؤشرات السلبية كثيرة سواء على مستوى الجودة أم رضا الأكاديميين والإداريين، مما يستدعي النظر لمخرجات التعليم من زاوية النوع أولاً (ابو عامر، 2008).

تسلط الإدارة الحديثة الضوء على فكرة التشاركية كنهج ديمقراطي يتيح المجال لمشاركة المرؤوسين في كافة العمليات والمراحل الإنتاجية، ابتداءً من رصد الاحتياجات، ووضع الخطط، مروراً باتخاذ القرار، وتنفيذ العمليات الرامية لتحقيق الأهداف ومتابعتها (عابي، 2020). ومما لا شك فيه أن الأدوار المطلوبة من الأستاذ الجامعي على المدى المتوسط والبعيد تختلف عما هي في الوقت الحالي، الأمر الذي يتطلب تهيئة فكرية ومهنية حديثة لهم (حرب، 2001). فالأستاذ الجامعي منوط به مهمات جليلة إلى جانب البناء المعرفي، تتماشى مع ثورة المعلومات وعجلة التطور، كترسيخ القيم، وتعزيز عمل الفريق، إضافة إلى أعباء إدارية، والمشاركة في الرؤى والخطط التطويرية الاستشرافية (شطبي، 2017).

لكن التجربة تشير إلى أن عمل المؤسسات عموماً، ومنها التربوية كالجامعات، لا بد وأن يمر بمراحل من الصراع التنظيمي، فالصراع يتصاعد حينما تتعارض أهداف ومصالح المجموعات في المؤسسة أو الجامعة. وقد جرت العادة أن يلجأ الأساتذة وموظفو الجامعات في مثل هذا الصراع إلى الإضراب، وتعليق التدريس والعمل، للمطالبة بحقوقهم رغم الأضرار الناجمة عن ذلك على مجمل العملية التعليمية (موساوي، 2017). وعندما يحدث الصراع فإن مواجهته تكون حتمية، لكن طريقة وآليات المواجهة تختلف وتتنوع، ومع ذلك فإن المواجهة أفضل بكثير من تجنب الصراع أو تلافيه (سالم، 2015).

في مرحلة ما من الصراع التنظيمي برزت أهمية تشكيل النقابات لتمثيل العاملين والمطالبة بحقوقهم والدفاع عنها. وقد اتسمت بعض تلك النقابات بالقوة وبعضها بالضعف، وذلك بناء على نمط القيادة، ونوع النظام السياسي السائد، وهامش الحريات المتاحة (مركز بديل، 2010). وحسب زويلف (2003) فإن دور النقابات في الدول المتقدمة لم يقتصر على تحسين الواقع الاجتماعي والمعيشي بل تعداه إلى إصلاح وتطوير المجتمع، بينما سعت النقابات في الدول النامية إلى حرية شعوبها واستقلالها، وإلى تحسين حياة العاملين بعد ذلك. لكن الجدير بالذكر أن حرية العمل النقابي في الجامعات مرتبطة بالحريات الأخرى، واحترام الرأي الآخر، واستقلال القرار الجامعي (الدبابسة، 2017). وفي المجتمعات الديمقراطية ترتبط النقابات بالأحزاب السياسية كون الحق النقابي جزء من حقوق الانسان، ومؤشر لمستوى الحياة الديمقراطية (عبد الهادي، 2022).

تزامن تشكيل النقابات في الوطن العربي مع سن قوانين تنظم عملها وعمل المؤسسات، كما ارتبط بتوجهات النظام السياسي نحو الانفتاح والشراكة مع مكونات المجتمع (المقداد، 2012). فقد أشار الجاسر (2022)، في دراسة حول التحديات التي تقف أمام الجامعات السعودية، إلى أهمية تطوير أساتذة الجامعات، وذلك استناداً إلى نموذج تم تصميمه استناداً إلى نماذج عالمية. وفي تونس وجهت انتقادات لإدارة الجامعات تتعلق بغياب الرؤية، وسوء بيئة العمل، وضعف البحث العلمي لأساتذة الجامعات، مما يفسر تزايد التحركات النقابية المطالبة تارةً، وعدم رضا الهيئة التدريسية عن أداء النقابات الممثلة لها (السعيداني، 2015). وفي الجزائر، شهد أواخر القرن الماضي تقارباً بين السلطة التنفيذية والنقابات، وتشكلت أجسام نقابية تربوية من رحم نقابات العمال (ولد الصديق ومولودي، 2021). وفي الأردن رغم انطلاق عمل النقابات قبل سنوات طويلة ودفاعها عن القضايا المطالبة لأعضائها، إلا أنها في نظر الكثيرين ليست في مستوى الأداء المطلوب، وذلك لأسباب

تنظيمية داخلية، وعدم انتماء الأعضاء الفعلي لها، إضافة إلى معيقات أمام استقرارها المالي (المقداد، 2012).

ولعل النقابات الفلسطينية لأساتذة وموظفي الجامعات ليست أفضل حالاً، حيث هناك نقابة في كل جامعة فلسطينية تمثل الهيئة العامة للعاملين وتسمى نقابة الأساتذة والموظفين. وهذه النقابة بدورها تنضوي تحت اتحاد يضم كافة نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية، حيث تخضع كل من النقابات الفرعية والاتحاد إلى انتخابات دورية لاختيار قاداتها. وقد أشار أبو دلال (2010) إلى تحديات جمة تواجهها هذه النقابات من أهمها: غياب قانون يحكم أعمالها، وضعف انتساب الأعضاء لها، واحتكار العمل النقابي بيد قلة من النقابيين، مما أحدث شراً في الثقة بهم، إضافة إلى الشخصنة التي أدت إلى تفكك الجسم النقابي (الدبابسة، 2017).

وغالباً ما تلجأ النقابات في صراعها إلى الإضراب كأداة احتجاج على إجراءات وسياسات إدارية تمس حقوق أعضائها، وبالطبع فإن ذلك يؤدي إلى شلل في المؤسسات، وأضرار مادية واجتماعية عديدة، وهذا يدعو إلى التساؤل حول مدى جدوى وشرعية وقانونية الإضراب النقابي.

تعترف المواثيق الدولية عموماً، ومنها الاعلان العالمي لحقوق الانسان، بالإضراب كأحد الحقوق المرتبطة بحق العمل وحق تشكيل النقابات، وفي العهد الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تتعهد الدول بالحفاظ على حق الاضراب تمشياً مع القوانين الخاصة بها، ودون إلحاق الأذى بالحريات الأخرى، وفي القانون الفلسطيني لم يرد ما يشير إلى تعريف للإضراب أو أية أحكام تتعلق به (بشناق وداهوك، 2019).

يصدر مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان تقارير دورية حول الحريات الأكاديمية والحقوق التعليمية في مناطق السلطة الفلسطينية. فقد نظم المركز بتاريخ 25 يوليو 2020 لقاءً حول "الحريات الأكاديمية وحرية الرأي والتعبير" وذلك في قاعة مركز دراسات المجتمع المدني "سفيتس" بغزة. وقد "طالب المشاركون بضرورة وضع مواثيق الشرف التي تؤطر ممارسة الأكاديميين لأنشطتهم الأكاديمية، وإنشاء مرصد لرصد الانتهاكات الأكاديمية، وتفعيل الأقسام النقابية والمهنية المستقلة لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات ومراكز البحوث للضغط والتأثير على الحكومات لتحقيق مزيد من الحريات الأكاديمية وكف يد السلطات الحاكمة عن تطويع هيئات التدريس بالجامعات ومراكز البحوث لأهداف تلك السلطات" (مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان، 25 يوليو 2020).

وقد أشار أبو ريذة (د.ت) إلى تقرير بعنوان (جامعاتنا في مفترق طرق) أعده ابراهيم أبراش، جاء فيه أن الجامعات الفلسطينية تعاني منذ سنوات من معضلة خطيرة هي التسييس الذي يضع مصداقيتها الأكاديمية على المحك. ويبرز ذلك حسب رأيه في عدة مظاهر من ضمنها تشكيل نقابات العاملين. أما حرب (2015) فتعتقد أن من أبرز التحديات أمام الجامعات الفلسطينية لتحقيق أهدافها يتمثل في شح مصادر التمويل سواء من الحكومة الفلسطينية أو من عائدات الأقساط ورسوم الطلبة، الأمر الذي ينعكس بالسلب على قيام الجامعات بوظائفها وعلى أداء هيئة التدريس. كما أن المهمات والأدوار المناطة بعضو هيئة التدريس تحتاج إلى مراجعة وتطوير لمواكبة ما يستجد من متغيرات.

ويؤكد أبو حطب (2022) ما ذكره الصوراني بأن أهم المعايير لتقييم نظم التعليم هي: اتساع قاعدة البعد الديمقراطي في التعليم، والدور الوطني التحرري للجامعات، كتوفير التعليم للشرائح الفقيرة، وأن تكون الجامعات مركز إشعاع سياسي، والاستقلالية وعدم التبعية لجهات داخلية أو خارجية، وتوافق مخرجات الجامعة مع احتياجات السوق.

لقد شهدت الجامعات الفلسطينية سلسلة طويلة من الصراع التنظيمي، بين نقابات العاملين وإدارات الجامعات طوال السنوات الماضية، أثرت بشكل كبير على العملية الأكاديمية. ويمكن القول أن تلك الصراعات تخللها إضرابات عن العمل، وتوقف العملية التعليمية من قبل نقابات العاملين، وفي بعض الأحيان إغلاق الجامعات بقرار من الإدارة الجامعية. وعلى سبيل المثال، فإن إضراب نقابة العاملين في جامعة بير زيت، نهاية عام 2022، استمر حوالي أربعين يوماً توقفت فيه العملية التعليمية، وكادت أن تضيق بسببه سنة أكاديمية كاملة. وهنا لا بد من التنويه أن الإضراب المذكور قد اتسم بسمة تعتبر سابقة في تاريخ الصراع التنظيمي بين نقابات العاملين وإدارات الجامعات، والتي تمثلت بإعلان النقابة إضراباً مفتوحاً عن الطعام أمام الجامعة. وقد بلغ عدد المضربين (13) فرداً بينهم (4) من الإناث (العربي الجديد، 2022).

إن إرباك العملية التعليمية في الجامعات الفلسطينية، والفاقد التعليمي الناجم عن حدة وتيرة الصراع التنظيمي فيها، والإجراءات النقابية والإدارية المنبثقة عنه، يعتبر من الأسباب الهامة التي دعت الباحث للشروع بهذا البحث. وقد لاحظ الباحث أن الصراع التنظيمي المشار إليه يعود عموماً إلى قضايا مطلوبة مادية بحتة، ومطالبات بتحسين ظروف معيشية للعاملين، دون التركيز على رؤية تشاركية بين نقابات العاملين وإدارات الجامعات، تشمل توجهات استراتيجية واستشراف المستقبل وتطوير المنظومة التعليمية. وهذا أيضاً من العوامل التي تكسب البحث أهمية أخرى.

لقد قام الباحث بدراسة الأدب النظري المتعلق بموضوع البحث، واستعراض آليات واستراتيجيات حل وإدارة الصراع التنظيمي. وبناءً عليه، فقد ارتأى الباحث أن يطور من (نموذج رحيم) الخاص بإدارة الصراع، نموذجاً خاصاً من شأنه تخفيف حدة الصراع التنظيمي بين نقابات العاملين وإدارات الجامعات الفلسطينية. وبالتالي توجيه هذا الصراع نحو نمط قيادي تشاركي ينعكس بالإيجاب على العملية الأكاديمية، ابتداءً من رصد الاحتياجات التعليمية، مروراً بتحسين الأداء الوظيفي، وتطوير المخرجات والقدرة التنافسية للجامعات، ووضع رؤى استشرافية مستقبلية، والتخطيط وتحديد الأهداف والمتابعة الميدانية، وانتهاءً بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

لقد تعززت لدى الباحث أهمية الدراسة ومشكلتها من خلال اطلاع الباحث على الأدب التربوي المتعلق بأنماط القيادة والصراع التنظيمي واستراتيجيات ونظريات إدارة الصراع. إضافةً إلى توصيات مجموعة من الدراسات التي تظهر وجود مشكلة في الصراع التنظيمي وأنماط القيادة وانعكاساتها الأكاديمية في الجامعات. ومن تلك الدراسات دراسة الرويدي و الرامي (2021) التي أوصت بضرورة تطوير القيادات الجامعية وتدريبها وتأهيلها بمهارات وأنماط قيادية متطورة. كما أوصت دراسة العقاد (2021) بأهمية وضع خطط استراتيجية لتطوير قيادة الجامعات وتعميم ثقافة التميز والجودة لدى هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الفلسطينية، وتعزيز مشاركة هيئة التدريس والعاملين وقيادة الجامعات الفلسطينية في وضع الخطط وتحديد الأهداف واستشراف مستقبل الجامعات الفلسطينية ورفع مكانتها بين مؤسسات التعليم العالي العالمية. من جهتها أوصت دراسة عباس (2015) بسن الأنظمة والتشريعات الكفيلة بحفظ الحريات الأكاديمية، وفتح الباب أمام الجامعات لاختيار ما يناسبها من بحوث ودراسات علمية، وتعزيز التنافس الإيجابي بين الجامعات.

ولعل قلة الدراسات العربية والأجنبية حول العمل النقابي لنقابات الأساتذة والموظفين في الجامعات عموماً، والجامعات الفلسطينية خصوصاً تؤكد مشكلة الدراسة. وعليه، يعتقد الباحث أن من شأن النموذج المقترح في هذه الدراسة أن يخفض مستوى الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين، وأن يوحد طرفي الصراع حول أهداف مشتركة وقيادة تشاركية حقيقية لمواجهة التحديات معاً، وتطوير الأداء، وخلق توجهات استراتيجية، وتحسين المخرجات والقدرة التنافسية للجامعات، واستشراف المستقبل، وضمان دخول الجامعات الفلسطينية للتصنيفات العالمية.

في السياق الفلسطيني لاحظ الباحث من خلال مراقبته لمشهد الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بين نقابات الأساتذة والموظفين والإدارات الجامعية أنه غالباً ما ينفجر ذلك الصراع بسبب استحقاقات أو مطالبات مالية ومادية للموظفين. وفي هذه الحالة يصبح الصراع أشبه بعملية شد الحبل، فالنقابة تطالب بالسقف الأعلى لمطالبها، والإدارة تحدد السقف الأعلى لتتازلاتها التي تعزى حسب تصورهما إلى الأزمات المالية التي تعصف بها.

وبرأي الباحث هناك درجة مقلقة من الصراع والتوتر والشد في العلاقة بين نقابات أساتذة الجامعات والعاملين من جهة وإدارات الجامعات الفلسطينية من جهة أخرى، والتي تصاعدت وتيرتها في السنوات الأخيرة. وذلك من خلال متابعته للتقارير الواردة في وسائل الإعلام، وتعطيل وتوقف عملية التدريس في الجامعات الفلسطينية، والفاقد التعليمي لآلاف الطلبة المنقطعين قسراً عن جامعاتهم. لذلك فقد رأى الباحث أنه لا بد من دراسة الصراع التنظيمي شبه المستمر بين نقابات الموظفين وإدارات الجامعات الفلسطينية، والذي أصبح ظاهرة من الظواهر المقلقة في المجتمع الفلسطيني. حيث لا تكاد تمر سنة واحدة دون تفجر الصراع بين الطرفين، والذي يتخلله تعطيل العملية التعليمية فترات متفاوتة قبل توصل طرفي الصراع إلى تسوية مرضية لكل منهما. وغالباً ما تلجأ نقابة الأساتذة والموظفين إلى إعلان الإضراب عن التدريس والعمل كوسيلة احتجاج على قرارات وإجراءات إدارة الجامعة، أو كوسيلة ضغط لتلبية مطالبها النقابية. كما قد تلجأ إدارة الجامعة إلى التلويح بالعقوبات أو ممارستها ضد النقابة، أو تتخذ قراراً بإغلاق أبواب الجامعة لفترة من الوقت للضغط على النقابة. ويعتقد الباحث أن المهم في كل ذلك هو أن الانعكاسات الأكاديمية، لأنماط القيادة لدى كل من إدارة الجامعة ونقابة الأساتذة والموظفين وللصراع التنظيمي بينهما، ليست بالإيجابية. بل من شأنها عرقلة انتظام عملية التدريس وانخفاض جودة التعليم والتسبب بفاقد تعليمي لا يستهان به، والحد من المقدرة التنافسية للجامعات.

ويعتقد الباحث أن قضية الحقوق المالية للموظفين رغم أهميتها، إلا أن نماء وتطور الجامعة وتجويد مخرجاتها وتوجهاتها الاستراتيجية وزيادة قدراتها التنافسية واستشراف مستقبلها في ظل تسارع التقدم العلمي لا يقل أهمية. ولذلك فقد حاول الباحث في هذه الدراسة البحث والتقصي في الأنماط القيادية لكل من نقابات الأساتذة والموظفين والإدارات الجامعية في الجامعات الفلسطينية العامة وانعكاساتها على العملية الأكاديمية. وكذلك البحث في الصراع التنظيمي بينهما وانعكاساته على العملية الأكاديمية، إضافةً إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي استخدمها الطرفان خلال فترات الصراع التنظيمي بناءً على (نموذج رحيم) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

وبناء على ما سبق، فقد سعى الباحث إلى تطوير نموذج مشتق من (نموذج رحيم)، بحيث يؤدي الصراع التنظيمي كمتغير وسيط دوراً إيجابياً في العلاقة بين الأنماط القيادية لإدارات الجامعات ونقابات الأساتذة والموظفين وانعكاساتها على العملية الأكاديمية. وبناء على شبكة المفاهيم المشكّلة لمشكلة الدراسة أعلاه، قام الباحث بصياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

**هل الصراع التنظيمي متغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية للجامعات الفلسطينية ونقاباتها وانعكاساتها على العملية الأكاديمية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين؟**

### 3.1 أسئلة الدراسة

ومن مشكلة الدراسة تم اشتقاق الأسئلة الآتية:

1. ما الأنماط القيادية لدى إدارات الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين فيها؟.

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لدى إدارات الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين فيها تعزى لمتغيرات ( الجنس، والخبرة، وطبيعة العمل، والجامعة)؟.

3. ما الأنماط القيادية لدى إدارات نقابات الأساتذة والموظفين في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين فيها؟.

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لدى إدارات نقابات الأساتذة والموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات ( الجنس، والخبرة، وطبيعة العمل، والجامعة)؟.

5. ما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين؟.

6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين تعزى لمتغيرات ( الجنس، والخبرة، وطبيعة العمل، والجامعة)؟.

7. ما انعكاسات أنماط القيادة لدى إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين على العملية الأكاديمية (الأداء الوظيفي، والقدرة التنافسية، واستشراف المستقبل)؟.
8. ما انعكاسات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين على العملية الأكاديمية (الأداء الوظيفي، والقدرة التنافسية، واستشراف المستقبل)؟.
9. ما العلاقة بين الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية وأنماط القيادة لدى إدارات الجامعات؟.
10. ما العلاقة بين الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية وأنماط القيادة لدى نقابات الأساتذة والموظفين؟.
11. ما العلاقة بين الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية وانعكاسات أنماط القيادة لدى إدارات الجامعات ونقابات الأساتذة والموظفين؟.
12. ما العلاقة بين الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية وانعكاسات الصراع التنظيمي على العملية الأكاديمية؟.
13. هل يعتبر الصراع التنظيمي متغيراً وسيطاً بين الأنماط القيادية لإدارات الجامعات الفلسطينية وانعكاسات أنماط القيادة على العملية الأكاديمية؟.
14. هل يعتبر الصراع التنظيمي متغيراً وسيطاً بين الأنماط القيادية لنقابة الأساتذة والموظفين وانعكاسات أنماط القيادة على العملية الأكاديمية؟.
15. هل يعتبر الصراع التنظيمي متغيراً وسيطاً بين الأنماط القيادية لإدارات الجامعات الفلسطينية وانعكاسات الصراع التنظيمي فيها على العملية الأكاديمية؟.
16. هل يعتبر الصراع التنظيمي متغيراً وسيطاً بين الأنماط القيادية لنقابة الأساتذة والموظفين وانعكاسات الصراع التنظيمي على العملية الأكاديمية؟.
17. ما النموذج المقترح لتطوير آليات خفض الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين، بما ينعكس إيجابياً على العملية الأكاديمية؟.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على الأنماط القيادية لدى إدارات الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين فيها.
2. معرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأنماط القيادية لدى إدارات الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين فيها تعزى لمتغيرات ( الجنس، والخبرة، وطبيعة العمل، والجامعة).
3. التعرف على الأنماط القيادية لدى إدارات نقابات الأساتذة والموظفين في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين فيها.
4. معرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأنماط القيادية لدى إدارات نقابات الأساتذة والموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات ( الجنس، الخبرة، طبيعة العمل، الجامعة).
5. توضيح استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين.
6. معرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين تعزى لمتغيرات ( الجنس، الخبرة، طبيعة العمل، الجامعة).
7. التعرف على انعكاسات أنماط القيادة لدى إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين على العملية الأكاديمية.
8. التعرف على انعكاسات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين على العملية الأكاديمية.

9. معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية وأنماط القيادة لدى إدارات الجامعات.
10. معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية وأنماط القيادة لدى نقابات الأساتذة والموظفين.
11. معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية وانعكاسات أنماط القيادة لدى إدارات الجامعات ونقابات الأساتذة والموظفين.
12. معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية وانعكاسات الصراع التنظيمي على العملية الأكاديمية.
13. التحقق فيما إذا كان الصراع التنظيمي متغيراً وسيطاً بين الأنماط القيادية لإدارات الجامعات الفلسطينية وانعكاسات أنماط القيادة على العملية الأكاديمية.
14. التحقق فيما إذا كان الصراع التنظيمي متغيراً وسيطاً بين الأنماط القيادية لنقابة الأساتذة والموظفين وانعكاسات أنماط القيادة على العملية الأكاديمية.
15. التحقق فيما إذا كان الصراع التنظيمي متغيراً وسيطاً بين الأنماط القيادية لإدارات الجامعات الفلسطينية وانعكاسات الصراع التنظيمي فيها على العملية الأكاديمية.
16. التحقق فيما إذا كان الصراع التنظيمي متغيراً وسيطاً بين الأنماط القيادية لنقابة الأساتذة والموظفين وانعكاسات الصراع التنظيمي على العملية الأكاديمية.
17. اقتراح نموذج لتطوير آليات لخفض الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين، بما ينعكس إيجابياً على العملية الأكاديمية.

## 5.1 أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية (العلمية):

رغم كثرة الدراسات التي تناولت النقابات عموماً على اختلاف أنواعها خاصة نقابات العمال، وكذلك الدراسات العديدة التي تناولت الصراع التنظيمي في المؤسسات والمنظمات المختلفة، إلا أنه

- حسب علم الباحث - هناك شح كبير في الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات ونقابات الأساتذة والموظفين فيها، وبشكل خاص الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية. وبالتالي فإن من العناصر المحورية لأهمية الدراسة هو ما يتمثل بإمكانية مساهمتها في الأدب التربوي حول الموضوع الذي تتناوله.

وتلقي الدراسة الضوء على الجامعات الفلسطينية العامة من حيث بيئة العمل النقابي والأكاديمي، والاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع من قبل أطراف الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية. إضافة إلى تسليط الضوء على أنماط القيادة لإدارات الجامعات ونقابات الأساتذة والموظفين وعلاقتها بالعملية الأكاديمية.

كما توضح الدراسة المحددات والمعوقات الفنية والمعنوية التي واجهها الباحث لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، مما يكشف ويعكس بيئة البحث العلمي والعوامل المؤثرة فيه على صعيد المجتمع الفلسطيني عموماً وعلى صعيد الجامعات الفلسطينية بشكل خاص.

#### الأهمية التطبيقية (العملية):

إن انعكاسات الأنماط القيادية، لكل من إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين على العملية الأكاديمية، يمكن أن تهدد وجود وقدرة الجامعات على القيام بالأدوار المنوطة بها والرسالة التي تحملها. وحتى لا يصل الصراع إلى هذا الحد من الخطورة، تبرز أهمية مثل هذه الدراسة، والتي كان من أهم نتائجها ومخرجاتها ما يتعلق بتطوير نموذج لإدارة الصراع، مشتق من (نموذج رحيم لاستراتيجيات إدارة الصراع)، وهذا من شأنه أن يوجه الصراع المشار إليه لتأدية دور إيجابي داخل المؤسسة. بحيث يتجه طرفا الصراع (إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين) نحو بناء شراكة حقيقية في مواجهة التحديات والأهداف والآمال والطموحات والخطط الاستراتيجية.

إن العمل النقابي وتشكيل الأطر النقابية مكفولان في التشريعات والقوانين الدولية، بشرط ألا يتعارض ذلك مع الحريات الأخرى. وبالنظر إلى الحالة الفلسطينية من الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين فيها، فإن الصراع يهدد بانعكاسات خطيرة على العملية الأكاديمية. وبالتالي فإن هذه الدراسة، من خلال الأنموذج المقترح لإدارة

الصراع، يمكن أن تنظم قواعد الصراع، بحيث يحافظ طرفا الصراع على قدسية العملية التعليمية، وعدم التفريط بها، بل وعزلها عن أي خلاف مستقبلي. إضافة إلى تحويل الصراع لخلق بيئة تنافسية إيجابية تطور الأداء وترفع مستوى الانتاجية.

ومع أن القضايا الخدمية والاستحقاقات المادية مهمة جداً في حسابات أساتذة الجامعات والموظفين وفي استقرارهم الاجتماعي، إلا أنه لا يمكن إغفال أهمية الجامعة كمنبر إشعاع ورافعة مجتمعية. وهذا يؤكد أهمية الدراسة في تطوير وتوجيه أداء إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين نحو قضايا بنوية واستراتيجية طويلة المدى تمكن الجامعة من أداء دور مركزي في التطوير المجتمعي يتناسب مع تطور الحياة.

هناك أهمية إضافية للدراسة تكمن في مخرجاتها، والتي من شأنها تصويب كل من بيئة واستراتيجيات وآليات العمل، وتطوير الأنماط القيادية السائدة لكل من إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين، بما يتماشى مع تهدئة والحد من الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

ومما يضيف أهمية عملية لهذه الدراسة أنها تحاول البحث عن حلول وتطرح خيارات وبدائل عن ممارسة الإضراب وتعليق التدريس الذي يشل العملية الأكاديمية، ويمس الاستقرار الأسري والاجتماعي، ويسبب هدراً كبيراً للوقت، ويزيد الفاقد التعليمي. ولذلك يمكن أن يشكل النموذج المقترح نقطة التوازن المفقودة بين الحق في العمل النقابي من جهة وأنظمة وقوانين العمل وسير المنظومة التعليمية كما يجب من جهة أخرى.

وأخيراً تكمن أهمية الدراسة العملية في كونها جهود علمية بأدوات علمية مقننة، يؤمل أن يسترشد بها الباحثون لإعداد دراسات علمية لاحقة، أو يستفاد من مخرجاتها لدى أصحاب القرار لوضع سياسات تربوية موائمة.

## 6.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

تضمنت الدراسة التعريفات المفاهيمية والإجرائية الآتية:

**القيادة:** "ظاهرة لها أبعاد اجتماعية تتعلق بالتعامل الانساني للقائد مع العاملين، الذين تربطهم أواصر اجتماعية متينة تساعد على التوافق بين أهداف المؤسسة وأهدافهم" (جغلولي، 2010، 8).

وتعرف إجرائياً بأنها حالة تعكس تأثير القائد الجامعي وقائد نقابة العاملين في الجامعة على المرؤوسين للعمل بكفاءة وفاعلية على تحقيق أهداف المؤسسة.

**النمط القيادي:** ويعرف بأنه " السلوك الذي يمارسه القائد للتأثير على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل و الانتاج " (بلعابد وحزام، 2021، 20).

ويعرف إجرائياً بأنه الشكل والطريقة التي يمارس فيها القائد الجامعي وقائد نقابة العاملين مهامه القيادية بالتخطيط والتوجيه وحث المرؤوسين للقيام بواجباتهم برضا وبروح الفريق، ويقاس بالمتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أدواتها.

**الصراع:** يعرف بأنه ظاهرة " تعبر عن موقف ينشأ عن الاختلاف في القيم أو المصالح بين أطراف معينة مع رغبة كل طرف منهما في الاستحواذ على موقف معين لا يتوافق مع رغبات الطرف الآخر " (الحريري والإمامي، 2011، 18).

ويعرف إجرائياً بأنه مرحلة قصوى من الخلاف بين قيادة الجامعة وقيادة نقابة العاملين حول مسائل مشتركة بينهم، لم يتم التوافق حولها بطرق سلسة وهادئة.

**إدارة الصراع التنظيمي:** يعرفها مصطفى (2005) بأنها " مهارة أساسية تستهدف التغيير البناء والمنتج للأفراد، وتساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفعالية" (سالم، 2013، 28).

وإجرائياً فإن إدارة الصراع التنظيمي هي الاستراتيجية التي تتبعها قيادة الجامعة وقيادة نقابة العاملين في صراعها مع الطرف الآخر من منظور درجة الاهتمام لمطالب الطرفين. ويقاس بالمتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أدواتها.

**النقابة:** يعرفها غيث (2005) بأنها " رابطة دائمة بين الذين يتقاضون الأجور بهدف تحسين أحوال ظروف عملهم " (بن هاشم و ولد الصديق، 2021، 21).

وتعرف إجرائياً بأنها الجسم النقابي الممثل للعاملين في الجامعة، ويتم انتخاب هيئتها الإدارية من موظفي الجامعة في اقتراع سري سنوي، يتم فيه اختيار المرشحين لعضوية النقابة.

**التطوير:** يعرفه العتيبي (2013) بأنه " رغبة ذاتية تتولد لدى القائد لإجراء مجموعة من التغييرات التي تحدث في نظام إداري معين لزيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه " (الjasر، 2022، 92).

ويعرف إجرائياً بأنه تعديل نموذج رحيم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بحيث يمكن التوصل إلى حالة من الوفاق والحد من الصراع بين قيادة الجامعة وقيادة نقابة العاملين.

**نموذج رحيم:** هو أحد النماذج الذي طوره العالم رحيم ويشير إلى " أنه في كل مرحلة من مراحل الصراع فإن الضرورة تستدعي معالجة الصراع من خلال الاستراتيجيات التي تتلاءم مع المواقف التي تسبب الصراع والعمل على الانتفاع من آثاره الإيجابية قدر الإمكان بما يحقق فاعلية المنظمة، وإجراء التغييرات الضرورية إن تطلب الأمر ذلك في الهيكل والاستراتيجية والتكنولوجيا وغيرها" (أحمد، 2018ن 266).

#### 7.1 حدود الدراسة ومحدداتها:

تمت الدراسة وفقاً للحدود الآتية:

1. الموضوعية: دراسة الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية للجامعات الفلسطينية ونقاباتهما وانعكاساتها الأكاديمية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين (نموذج رحيم نموذجاً للتطوير).

2. الزمانية: تم البدء بتنفيذ الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2022/2023.

3. المكانية: اقتصرَت الدراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في المحافظات الشمالية في فلسطين، حيث شملت كل من: جامعة بولتكنيك فلسطين، جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، جامعة الخليل، جامعة القدس. باستثناء جامعة النجاح التي اعتذرت عن تطبيق أدوات الدراسة.

4. البشرية: اقتصرَت الدراسة على الأساتذة والموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في المحافظات الشمالية في فلسطين باستثناء جامعة النجاح.

أما محددات الدراسة الإجرائية فيمكن إجمالها بما يأتي:

1. لاحظ الباحث أن هناك درجةً من التردد والحرص في إجابة الأساتذة والموظفين على فقرات أسئلة الاستباننتين، خاصةً تلك المتعلقة بالأنماط القيادية لإدارة الجامعة ونقابات الأساتذة والموظفين. وقد يعود ذلك إلى التخوف من إمكانية تعرضهم للعقوبة في حال لم تكن الإجابات لصالح القيادة.
2. هناك عزوف واضح لدى الأساتذة والموظفين عن الاستجابة والتعاون مع إجراءات البحث العلمي. وربما يعزى ذلك إما لثقل الأعباء الدراسية والمهام الموكلة إليهم أو عدم وعيهم لأهمية دور الجامعات في عملية البحث العلمي.
3. لا تعتبر الجامعات بحد ذاتها بيئة حقيقية حاضنة للبحث العلمي وإن ادعت ذلك نظرياً. فهي لا تضع الحوافز الكافية لإعداد الدراسات والأبحاث، كما أنها لا تحث الأساتذة والموظفين بشكل فعلي على التجاوب مع الباحثين ومع إجراءات البحث العلمي. لكنها تكتفي بترك الخيار لهم في ذلك.
4. هناك شح كبير وندرة واضحة في الدراسات السابقة سواء الأجنبية أو العربية أو الفلسطينية حول الصراع التنظيمي في الجامعات بين إدارات الجامعات ونقابات الأساتذة والموظفين فيها. وذلك رغم وجود دراسات عديدة حول الأنماط القيادية أو الصراع التنظيمي في المؤسسات المختلفة بما فيها الجامعات.
5. واجهت الباحث أحياناً صعوبات تتعلق بالتنسيق مع الخبراء أفراد العينة القصدية بسبب انشغالهم أو ترددهم في إجراء المقابلة خوفاً من الإحراج والتعرض إلى اللوم من المسؤولين.
6. رفضت إحدى الجامعات الموافقة على تطبيق إجراءات الدراسة على أساتذتها وموظفيها، مما يضع علامات استفهام حول جدية الجامعات في تبني الدراسات والأبحاث العلمية وتشجيعها.
7. تزامن توزيع الاستباننتين وإجراء المقابلات مع نهاية الفصل الثاني من العام الدراسي 2022-2023 وتنظيم الامتحانات النهائية في بعض الجامعات، كما شهدت تلك الفترة إغلاق إحدى الجامعات وتعطل العملية الأكاديمية احتجاجاً على السياسات العامة. وقد أدى ذلك إلى تأخير الحصول على البيانات المطلوبة للدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل ما جاء في الأدب التربوي حول شبكة المفاهيم والمتغيرات المتعلقة بالدراسة وهي: الأنماط القيادية، الصراع التنظيمي والانعكاسات الأكاديمية. فقد تناول الباحث القيادة من حيث مفهومها، النظريات القديمة والحديثة التي تناولتها، أهمية القيادة، أساليب القيادة الإبداعية وعلاقتها بالذكاء العاطفي، عناصرها، مجالاتها، وأنماطها القديمة والحديثة. كما تناول الصراع من حيث مفهومه، ومساهمات العلوم المختلفة فيه، أسبابه، مراحلها، آثاره الإيجابية والسلبية، الصراع في المؤسسات التعليمية، استراتيجيات إدارة الصراع، الاعتبارات الأخلاقية في الصراع، ونموذج رحيم لإدارة الصراع. كما تناول الجامعات والتحديات التي تواجهها، الحركات النقابية وتطورها والتحديات التي تواجهها. كما تضمن هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بمفاهيم ومتغيرات الدراسة العربية منها والأجنبية.

### 1.2 أولاً: الأدب التربوي

#### 1.1.2 تمهيد:

فرضت التحديات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة على مؤسسات التعليم العالي ضرورة إعادة النظر بالوسائل والأدوات التي تستخدمها للوصول إلى غاياتها بتحقيق قفزة مجتمعية في عالم الاقتصاد والتطور المعرفي (فضلي وعبد الرحمن والدعم، 2021). فالتعقيد الذي فرضته البيئة المتغيرة المحيطة بالمؤسسات في المجالات المختلفة فرض عليها الجاهزية للتكيف والتطور المستمر، وتحت إشراف قيادة ديناميكية تؤمن بالتغيير والإبداع وتكفل للمؤسسة ديمومتها (رزيق و يحيوي، 2018).

كما أدت الثورات المعرفية التي عصفت بالعالم، إلى زيادة المعوقات التي تقف أمام المؤسسات التعليمية للسير في ركب التطور. ومن هنا برزت الحاجة الماسة لقيادات تربوية على قدر التحدي تنهض بالمؤسسة والعاملين وتحقق رؤية المؤسسة ورسالتها (صلاح، 2023). وأصبحت جودة التعليم من الأهداف المركزية للجامعات التي يحث عليها القادة الأكاديميون لنيل الاعتماد المطلوب محلياً ودولياً، وهو أمر لن يتأتى إلا بتوفير شروط الجودة، وتجاوز المعضلات التي تعيقها (فضلي و عبد الرحمن و الدعم، 2021).

والوصول إلى الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يستوجب إيمان القيادة بمبادئها، لكي يسير العاملون على هداها. وتمثل الجامعات اليوم الموقع الأعلى في هرم منظومة التعليم، فهي التي تقود المسار الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع، وبالطبع فإنها تملك الحلول الإبداعية للمشكلات التي تعترض طريق التطور والحدثة المجتمعية (بن راجح، 2016). وبالإجمال فإن الحصول على تعليم جامعي فعال يعني تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة، وتمكين الأفراد، ورفع مستوى الرفاه، وتعزيز حياة ديمقراطية قوامها المساواة والعدالة الاجتماعية (عباس، 2015).

وينسب العديد من الخبراء نجاح المؤسسات العامة والخاصة إلى وجود قيادة ناجحة ترفع مستوى الأداء وكذلك الإنتاج (جغام، 2016). حيث تعتبر القيادة محور العمل الإداري في المؤسسات عامة بما فيها المؤسسات التربوية والجامعات. ويعود ذلك إلى كون القيادة تترك بصمتها في جزئيات العمل الإداري لكي يصب في النهاية في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة (الرويدي والرامي، 2021). فالقيادة عنصر هام لازدهار وتطور المؤسسات. وتتحقق أهداف المؤسسة بشكل عام جراء تفاعل مكونات وعناصر مختلفة، وقد تضم المؤسسة أطرافاً يملكون رؤى وتطلعات مغايرة، مما يولد صراعاً قد يعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها. وهذا يلقي على كاهل القائد إدارة الصراع، وتحويله إلى محرك إيجابي لصالح المؤسسة، وذلك من خلال النمط القيادي المناسب (بلحوت و جعيجع، 2022).

وتشهد المؤسسات عامة، ومنها التربوية، درجات متباينة من الصراع التنظيمي، نتيجة تفاعل مكوناتها المختلفة. والمؤسسات العامة ليست مستثناة من الصراع التنظيمي والذي يعود للاختلاف الطبيعي بين البشر حول الأفكار والغايات ووسائل العمل. وقد تعددت الأبحاث حول مفهوم الصراع التنظيمي وآليات التعامل معه، وتنوعت وجهات النظر اتجاهاه عبر السنوات الماضية. فمن منظور المدرسة العلمية تمثل الصراع في التهديد الخطير للمنظمة الذي ينبغي التخلص منه. ومن منظور العلاقات الانسانية يعتبر الصراع حتماً ينبغي التكيف معه. وبرأي رحيم (Rahim, 2001) المشار إليه في أحمد (2018) فإن المطلوب هو إدارة ذكية للصراع، وليس التخلص منه، بل استثمار إيجابيات الصراع.

## 2.1.2 مفهوم القيادة:

لقد عني الخبراء والباحثون بالقيادة من منطلقات بحثية عديدة وفي ميادين علمية متنوعة. فالقيادة جوهر العمل الإداري الذي يكفل تأهيل العاملين والموظفين وتحقيق أهدافهم. إن البحث عن

حلول لمشكلات العمل بعد تحليل أسبابها وتداعياتها يعتبر من المهام الأصلية للقيادة، وذلك إلى جانب استثمار ما يستجد من حادثة وتطوير في المصلحة العامة. وبالطبع فكل ذلك يؤدي إلى تخفيف مستوى الصراع التنظيمي من خلال شراكة كاملة (عابي، 2020).

تعود القيادة لبدایات البشرية ونشوء المجتمعات، كما دلت على ذلك الدلائل التاريخية للحضارات، فقد ظهرت القيادة مع نشوء المجتمع والعمل المشترك للبشر، حيث فرض عليهم اختيار قيادة لتنسيق أعمالهم وإدارة شؤونهم اليومية والحياتية (بن رابح، 2016). وظهرت عبر الزمن أنماط مختلفة للقيادة تراوحت ما بين الأوتوقراطية والديمقراطية والحرية (الشاذلي، 2016).

اختلف مفهوم القيادة بناء على المراحل المختلفة لتطور الإدارة؛ فقد ارتبطت بالرجل العظيم وسمات القائد في المرحلة التقليدية حين سادت القيادة الأوتوقراطية. ثم ارتبطت بالعاملين في مرحلة التركيز على البعد الإنساني والقيادة الديمقراطية. ثم ارتبطت باحتياجات العاملين والمؤسسة والمجتمع والقيادة الحرة (الشاذلي، 2016). ولم يجمع الباحثون على مفهوم واحد محدد للقيادة، فهي حسب تصورهم مرتبطة بفلسفة القائد نفسه، وبكل العوامل والظروف المحيطة بالقيادة (عربيات، 2012). وكذلك تصف علاقة تربط بين مجموعة من الأفراد، تهيء البيئة الإبداعية القائمة على الاحترام المتبادل وتكامل الأعمال للوصول إلى غايات محددة (بلعابد وحزام، 2021).

لقد تطور مفهوم القيادة من العمل الإداري بشكله التقليدي إلى العمل الإبداعي الاستراتيجي المستند إلى رؤية وشراكة في اتخاذ القرار. ويعني المفهوم الجديد للقيادة خلق الأرضية المواتمة للإبداع والمبادرات البناءة وضمان قنوات تواصل سهلة. كما أن القائد الإبداعي يضع الاستراتيجيات ويشجع العاملين لتنفيذها كشركاء في القيم والأهداف والقرار (الشهراني، 2017).

تعرف القيادة بأنها درجة التأثير الإيجابي للقائد على العاملين بالاعتماد على أهداف المؤسسة المرصودة، ورسالتها المعلنة، وتوجهاتها الاستراتيجية. ويتم ذلك عبر قنوات اتصال فعالة لتجاوز المعوقات، ومن خلال توزيع المسؤوليات والحوافز (جغام، 2016). وهي نتاج تفاعل مركبات مختلفة وخليط من عناصر الموهبة، ومستوى التعليم، ودرجة التعلم، مضافاً إليها التدريب والتمكين بالخبرة والتجربة الميدانية (سلطان، 2018). وتعرف بأنها البراعة والفن في ترتيب أولويات المؤسسة والعاملين معاً، والتخطيط معهم للأهداف المشتركة بينهم ومتابعة تنفيذها على قاعدة الثقة بين القائد والمرؤوسين (بلعابد وحزام، 2021). في حين يراها البعض بأنها عبارة عن علم وفن

معاً. وقد ارتبطت القيادة بمجموعات العمل، وبالمؤسسات كونها تجمعات اجتماعية تتعرض لتفاعل عناصرها فينتج عن ذلك التفاعل تعاون ومنافسة وأحياناً صراع (يوسف، 2021).

أصبحت القيادة بداية القرن الماضي محط أنظار الباحثين؛ وذلك لأهمية الدور المناط بها كموجهة للعمل الإداري، وحاضنة للعاملين واحتياجاتهم، إضافة لרزمة المهام المتداخلة والمعقدة التي تحقق طاعة العاملين، وحرصهم على مصالح المؤسسة وأهدافها. وقد اعتبرها العديد من الباحثين مزيجاً من العلم والفن بسبب البعد الانساني الذي تسير غماره لكسب رضا وولاء العاملين، ولقدرتها على تغيير سلوكهم نحو وجهات جديدة يحددها القائد (عربيّات، 2012).

يلقى على عاتق القيادة تمكين العاملين وتأهيلهم، ومن ثم توجيههم نحو العمل بكفاءة وفاعلية، ولأن القيادة تستشرف المستقبل والتحديات التي يحملها في عصر الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي المتسارع، فإن عليها مسؤوليات جسام لإدارة المؤسسات باقتدار من خلال تنمية مهارات العاملين وترسيخ القيم التنظيمية التي تضمن إيمانهم بأهداف المؤسسة والسعي الجاد لتحقيقها (عيد، 2019). والقائد قدوة للعاملين يجسد الشعارات بالفعل والسلوك. وهو قريب من هموم العاملين واحتياجاتهم، وخبير بما يناسب قدراتهم من مهمات وأعمال؛ لذلك يصبح تحقيق الأهداف قريب المنال، وتتراكم الإنجازات وتتعزيز القيم والالتزام التنظيمي (العقاد، 2021). كما يعزي إلى الموارد البشرية غالبية الإنجازات المنسوبة للمؤسسات والمجتمعات عموماً. وهذا يتحقق بتأثير قيادة واعدة تشرف على التخطيط والتنفيذ والمتابعة. فالقيادة من ركائز النجاح أو الفشل لما لها من أثر في توجيه سلوك العاملين والتنسيق والتكامل بينهم (بلعابد وحزام، 2021).

وتسعى القيادة من خلال استقطاب الموارد البشرية وتمكينها إلى رفع أداء المؤسسة وتجويد مخرجاتها في بيئة شديدة التنافس حول معايير الجودة الشاملة والتميز (بن رابح، 2016). كما تستشرف القيادة المستقبل وما يحمله من مفاجآت بعين الخبرة والمعرفة. وتهيء للمتطلبات القادمة وللتحديات الداخلية والخارجية أدوات ووسائل مناسبة، وكوادر بشرية مؤهلة منسجمة وموحدة في توجهاتها وأهدافها، شريكة في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات. كما تحرص القيادة على تلافي نشوب صراع تنظيمي في المؤسسة، أو إدارته بحنكة وذكاء في حال وقوعه لاستثماره إيجابياً لصالح المؤسسة والعاملين (رزيق ويحياوي، 2018).

يلاحظ من التعريفات السابقة للقيادة بأنها تتضمن عمليتين: الأولى التأثير، حيث يؤثر الفرد (القائد) على الآخرين (التابعين) من خلال التأثير الاجتماعي وليس السلطة، وذلك لتحقيق هدف ما

(يستخدم المدير قوة التأثير لإنجاز الأهداف)، والتأثير في التابعين هو جوهر القيادة. والثانية الإنجاز، حيث تتطلب القيادة من الآخرين أن ينجزوا شيئاً ما (هناك حاجة لإنجاز شيء ما) قد يكون رؤية، رسالة، غايات، أهداف.

### 1.2.1.2 نظريات القيادة:

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة القيادة، فمنها ما ربطها بسمات وخصائص القائد الشكلية والداخلية، ومنها من ربطها بالظروف والعوامل البيئية وهكذا، ومن أبرز تلك النظريات ما يأتي:

#### 1. نظرية الرجل العظيم:

تفترض هذه النظرية أن القائد ولد بصفات فريدة ولدت معه تؤهله للقيادة، وأن تلك الصفات لا تكتسب، وإنما موجودة داخل أشخاص فريدين وقادة منذ لحظة الولادة (أبو النصر، 2012، 111).

#### 2. نظرية السمات:

تفترض نظرية السمات أن نجاح القيادة يعتمد على خصائص القائد وسماته المعرفية والاجتماعية والانفعالية والجسمية (المخلافي، 2009). وهي من أوائل النظريات التي تناولت موضوع القيادة وخصائصها. حيث فسرت القيادة بعدد من السمات المتعلقة بالقائد، والتي تمكنه من التأثير بالأفراد، وحثهم على تنفيذ مهمات معينة لتحقيق أهداف مرصودة.

#### 3. النظرية السلوكية:

تؤكد هذه النظرية على فاعلية السلوك، وليس على الخصائص والسمات للقيادة الناجحة. وهي تركز على السلوك أو النمط القيادي الذي يمارسه القائد بعيداً عن سماته ومواصفاته الشخصية. فالسلوك الذي يتبعه القائد هو الذي يؤثر مباشرةً في أداء العاملين.

#### 4. النظرية الموقفية:

وتشير إلى أن الموقف هو الذي يحدد نمط القيادة وسلوك القائد، ومع تغير المواقف تتغير الأنماط القيادية للقائد.

## 5. نظرية المسار والهدف:

حسب هذه النظرية هناك أربعة أنماط من القيادة أوردها نجم (2012) على النحو الآتي: القيادة التوجيهية؛ حيث يبلغ القائد العاملين مهماته وواجباتهم بدقة. والقيادة التديمية؛ حيث يصغي القائد لاحتياجات العاملين ويقدم لهم الدعم. والقيادة التشاركية؛ حيث يعزز القائد روح المشاركة وتقديم الاقتراحات البناءة من أجل صنع قرار جيد. والقيادة الموجهة للإنجاز، حيث يوجه القائد العاملين نحو أهداف مركزية هامة تتطلب طاقات عليا لتحقيقها.

## 6. النظرية التفاعلية:

وهي دمج لنظريتي السمات والموقفية من خلال تفاعل المكونات الثلاثة التي تشمل القائد والعاملين والموقف نفسه (بن رابح، 2016).

## 7. نظرية ليكرت:

حسب نظرية ليكرت هناك عدة أنماط قيادية هي (عياصرة، 2006، 56): نمط القائد الأوتوقراطي الاستبدادي؛ يهتم القائد بالإنتاج وليس بالعاملين الذين يخيرهم بين العقاب أو الطاعة. ونمط القائد الأوتوقراطي الخير؛ يستمع لآراء العاملين ويتيح لهم اتخاذ قرارات تنفيذية، ويستخدم الثواب والعقاب لتنفيذ المهمات، لكنه لا يهتم بالبعد الانساني. ونمط القائد الاستشاري؛ يعزز الثقة بالعاملين ويستشيرهم قبل أن يتخذ القرار المناسب. ونمط القائد المشترك؛ يثق بالعاملين لدرجة كبرى، ويشجع عمل الفريق والنقاش البناء والمشاركة في اتخاذ القرار، كما أنه يربط الحوافز بالأداء والإنجاز.

## 8. نظرية الشبكة الإدارية:

ركزت هذه النظرية على بعدين من أبعاد القيادة هما: على المحور العمودي درجة الاهتمام بالناس (العلاقات)، وعلى المحور الأفقي درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة). ويتفاعل البعدين المذكورين تخرج أنماط قيادية عديدة يمكن عرضها كما يلي: النمط الأوتوقراطي؛ يهتم كثيراً بالعمل ويهمل العاملين، والنمط الاجتماعي الأبوي أو قيادة النادي؛ يهتم كثيراً بالعمل والإنتاج والعلاقات الطيبة بين العاملين، والنمط التسبيبي أو القيادة الضعيفة؛ لا يهتم بالعمل ولا يهتم بالعاملين، والنمط التوفيقى أو الحل الأوسط؛ له نظرة متوازنة وسطية بين العمل والعاملين، والنمط المتكامل أو قيادة الفريق؛ يهتم كثيراً بالعمل وكثيراً بالعاملين (دودين، 2014)

### 2.2.1.2 نظريات القيادة الحديثة:

برزت هذه النظريات بفعل التطور الحضاري واحتدام المنافسة، ومن أهم تلك النظريات ما يلي:

1. نظرية القيادة التحويلية: من أشهر نظريات القيادة رغم عدم وضوح كافة معالمها. وعموماً فهي حرص القائد باستمرار على رفع مستوى العاملين لكي يعود ذلك بالفائدة عليهم وعلى المؤسسة ويرفع سقف الانتاج (الغامدي، 2001).

2. نظرية القيادة الكاريزماتية: وتنتظر للكاريزما كصفة خاصة بالقائد دون سواه. وهي تجذب إعجاب العاملين مما يدفعهم للقبول بقيادة القائد والامتثال له (حسن، 2003).

3. نظرية قيادة الفريق: برزت مشكلات حديثة نتيجة الفجوة الكبيرة في إدارة المؤسسات وبيئة العمل، مما دعا القادة لاتباع العمل الجماعي وروح الفريق والتكامل بين الجهود المختلفة للعاملين وتطويرها على الدوام لصالح المؤسسة وجودة مخرجاتها (بيتر وهوس، 2006).

### 3.2.1.2 أهمية القيادة:

تبرز أهمية القيادة بشكل جلي في بيئة سريعة التغيير، وفي ظل غموض يكتنف سلوك الأفراد بفعل تبدل الشعور لديهم، كما تفرض المتغيرات المحيطة بالمؤسسة تغيير سياساتها بما لا يخل بقدرتها على تحقيق أهدافها، لكل ذلك تطرأ الحاجة لقيادة تتصف بالإبداع قادرة على التنبؤ بالمشكلات، وفي جعبتها حلول مبتكرة وإبداعية غير عادية (النشار، 2018). فالقيادة مهمة لدرجة أنها أصبحت ركناً رئيسياً للمفاضلة بين المؤسسات (بن رابح، 2016). وقد زاد من أهمية دور القيادة نشوء مؤسسات كبيرة تتميز بعلاقات بينية معقدة مع الداخل والخارج، إضافة للتقلبات في عالم السياسة والاقتصاد والأتمتة (عبد الهادي، 2021).

وتكتسب القيادة أهميتها أيضاً من وظيفتها المركزية، والمتمثلة بتحويل الخطط إلى واقع عملي من خلال استثمار الموارد البشرية والمالية والمادية على أكمل وجه (رزيق ويحيوي، 2018). ورغم أهمية القيادة في عمل المؤسسة، إلا أنها تواجه العديد من المعوقات في الميدان، وهي ناجمة عن عدد من العوامل منها: أسلوب القيادة وطرق ممارستها، ومعارضة الأفراد لعمليات التأثير على سلوكهم وتغيير توجهاتهم، ونتيجة لذلك يحدث الصراع التنظيمي الذي يصبح الحد منه مهمة جديدة للقيادة (بلحوت و جعيجع، 2022).

ويرى سلامة (2007) أن أهمية القيادة تكمن في كونها وسيلة التواصل بين العاملين ورؤية المؤسسة وخططها، وإطار يشتمل على الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة، وكذلك سياسات العمل والقيم والمفاهيم، وحسم الخلافات وحل الإشكاليات التي تواجه العاملين، وإشاعة أجواء إيجابية محفزة للعمل والإنتاج، وتمكين وتطوير مهارات العاملين، ومواكبة كل جديد لتسخيره في صالح المؤسسة، ومراعاة البعد الانساني في قيادة العاملين.

وأشار العمري (2009) إلى أن أهمية القيادة تعود لعدة أسباب من أهمها أنها تلعب القيادة دور الوسيط بين الخطط والرؤى التي ترسمها المؤسسة والموارد البشرية، وهي الحاضنة للخطط الاستراتيجية والسياسات والقيم المؤسسية، وتعد رافعة للإيجابيات وخافضة للسلبيات، وتساهم في وضع الحلول المناسبة للمشاكل الطارئة وتفكيك الصراعات والخلافات، وتسهم في تمكين وتأهيل العاملين لمواجهة تحديات المستقبل.

أما على صعيد المؤسسات التعليمية فأشار صفحي (2011) إلى أن أهمية القيادة تكمن بشكل رئيسي فيما يلي ترجمة أهداف المؤسسة إلى مخرجات، وتفعيل كافة عناصر ومدخلات الإنتاج، والتخطيط والمتابعة لضمان تحقيق الأهداف، واستشراف المستقبل من خلال رؤية بعيدة المدى، والتعامل مع المتغيرات داخل وخارج المؤسسة، وتحفيز العاملين للعمل قدما وتطوير أدائهم بشكل مستمر.

#### **4.2.1.2 القيادة الإبداعية:**

يهتم التربويون بالقيادة الإبداعية كونها تعتبر من العلامات الفارقة التي تميز الجامعات عن بعضها البعض (سلطان، 2018). فالقيادة الإبداعية هي مفتاح النجاح والإبداع لأي مؤسسة، وطريقها لتجاوز المعوقات والارتقاء بالمؤسسة والعاملين (حامد، 2009). وهي القدرة على استيعاب وصقل الأفكار الحديثة من عدة مصادر، وتدويتها لتطبيقها في المؤسسة (قنديل، 2015). وهي أن يكون القائد الأكاديمي قادراً على إحداث التغيير الإيجابي، عن طرق استثمار الموارد المختلفة والإمكانيات المتاحة لفائدة المؤسسة على المدى القصير والطويل (الغامدي، 2013).

فالقائد المبدع هو القائد الذي يقود عملية التغيير في المؤسسة، والعمود الرئيس فيها المسؤول عن سلامة العمليات الضرورية بكل تفاصيلها، والتي تعود بالنفع على المؤسسة (الخطاب، 2015، 32). ولذلك فإن القيادة والإبداع مفهومان لا ينفصلان عند الحديث عن مؤسسات ناجحة

ومزدهرة في بيئة عمل تحفز على الإبداع. ذلك أن القائد المبدع لا يكتفي بتبديل أجزاء الهيكل وإنما يطمح دائماً للبحث عن طرق ووسائل عمل ابتكارية ترتقي بالمؤسسة (الدكان، 2016، 11).

من ناحية أخرى، يعد البعض الإبداع (creativity) شرطاً رئيساً لضمان ابتكار (innovation) مستدام، خاصة في المؤسسات الموسومة بالإنتاجية والأداء المتميز وذات القدرة التنافسية العالية في ظل المتغيرات المستمرة، لقد أهمل الأدب التربوي لسنوات طويلة ما يسمى بالأداء الإبداعي للقادة (CP) (creative performance)، وهو الأداء المختلف عن الأداء الروتيني اليومي الذي يمارسه القادة، لكنه اليوم من الشروط الضرورية لبقاء المؤسسات في بيئة تنافسية شديدة (Rahim et al, 2001).

#### 5.2.1.2 أساليب القيادة الإبداعية :

أشار سلطان (2018) إلى أن من الأساليب التي تنتهجها القيادة الإبداعية الآتي: أسلوب القيادة المشتركة؛ تقوم على رؤية مشتركة لخلق مناخ يدعم الإبداع من أجل تعزيز الانتماء للمؤسسة وبالتالي رفع مستوى الثقة بمخرجاتها. وأسلوب القيادة بالأهداف؛ وتعني الاتفاق على أهداف المؤسسة وكذلك الأهداف الخاصة لكل فرد من العاملين، إضافة إلى الموارد اللازمة لتنفيذها. كما يجري تقييم على مراحل لمدى التقدم في تحقيق الأهداف، وبناء عليه يتم النظر من جديد في الأهداف ووسائل العمل (Peyman Akhavan, et al. 2014). وأسلوب القيادة التطويري؛ والذي من خلاله يستشرف القائد المستقبل ويتنبأ بالاحتياجات المطلوبة بناء على المتغيرات القادمة. وبالطبع فإن سعي القائد ليس منصباً فقط على إيجاد مناخ ملائم للإبداع وإنما على خلق أفراد إبداعيين (محجوب، 2013).

#### 6.2.1.2 الذكاء العاطفي والقيادة:

حسب رحيم (Rahim, 2005) يرى بعض الباحثين أن الذكاء لا يكفي للحكم على فعالية القيادة، وقال آخرون أن الذكاء أثبت دوره في بعض الجوانب الأكاديمية لكن ذلك لم يثبت بشكل فعال في موضوع القيادة (Sternberg, 2002). بينما يرى آخرون أنه برغم اهتمام الذكاء عادةً بالأبعاد الأكاديمية، إلا أن كافة أنماط الذكاء: الإدراكية منها والاجتماعية وأيضاً العاطفية لها دور مهم في نجاح القيادة (Bass, 2002).

وعادةً ما يقيس المجتمع والمؤسسات الأكاديمية الذكاء بشكل عام بمقياس معرفي أو رياضي، لكن الأدب التربوي لا يكتفي بالذكاء المعرفي أو الأكاديمي كمؤشر للنجاح في الحياة العملية أو لفعالية وكفاءة القيادة، بعض العلماء مثل سترنبرج (Sternberg) و باس (Bass) أكدوا وجود أنواع أخرى من الذكاء، كالذكاء العاطفي، والاجتماعي، والعملية (Rahim et al, 2001).

ويرى رحيم (Rahim, 2005) أنه يجب أن يخضع القادة لدورات من أجل رفع مستوى الذكاء العاطفي لديهم، كما يجب على المؤسسات استقطاب قادة لديهم درجة عليا من الذكاء العاطفي والكاريزما، وأن يعاد النظر في هيكلية المؤسسة لتصميم هيكل يعزز التواصل السهل والفعال واللامركزية. وعلى العموم، تحتاج المؤسسات المختلفة إلى قادة يقودونها بأمان لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، وذلك باستخدام وسائل عمل ذكية وأنشطة كفؤة وفعالة (عبد الهادي، 2021). ولعله من المهم أن تقوم المؤسسات بإجراء تعديل على ثقافتها التنظيمية باتجاه تخصيص حوافز ومكافآت لاكتساب مهارات الذكاء العاطفي والاجتماعي، والذي سيترك أثراً إيجابياً على كفاءة وأداء العاملين (Rahim, 2005).

### 7.2.1.2 عناصر القيادة :

يظهر أثر القيادة في ظل بيئة متكاملة من العناصر والتي يمكن توضيحها كما يأتي(حسن، 2004): القائد: وهو يقع ضمن تصنيفين؛ قائد يمتلك كاريزما القيادة منذ الولادة أي بسبب عوامل وراثية، وقائد يحتاج إلى تدريب وتطوير مهارات شخصية وفنية. والموقف: فقد أظهرت الدراسات أن بعض القادة يبرزون في مواقف محددة، بينما لا يكونون كذلك في مواقف أخرى مختلفة. والتابعون: حيث تلعب القيم التي يتبناها التابعون دوراً هاماً في العلاقة مع القائد. ومن الضروري أن ينسجم هؤلاء مع قائدهم لكي يكون سلوكهم إيجابياً في المواقف المختلفة.

وهناك من يرى عناصر القيادة في جانبين هما: التأثير؛ بمعنى أن يؤثر القائد إيجابياً في سلوك التابعين لتنفيذ الخطط التي يضعها. والسلطة القانونية؛ التي بموجبها يمارس القائد صلاحياته ويتخذ القرارات ويستخدم الثواب والعقاب لخلق الحوافز وتصويب الأخطاء (سمارة، 2007).

## 8.2.1.2 مجالات الأداء القيادي:

تناول الباحثون القيادة كمفهوم يحتمل مضامين وسمات نوعية عليا كالرؤية والحدس والذكاء الحاد والتفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل، إضافة إلى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية. ومن أبرز مجالات الأداء القيادي ما يأتي:

### تحديد التوجه الإستراتيجي (Determining Strategic Direction):

وهو مفهوم حديث يتجه نحو مستقبل المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية انطلاقاً من تحليل الواقع من حيث: نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحدقة بالمؤسسة، وبالتالي يمكن التخطيط للمستقبل ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول للأهداف (السعيد، 2012).

### استثمار القدرات التنافسية (Exploiting Core Competencies):

وتعني القدرات التنافسية المهام الوظيفية الرئيسية في المؤسسة والتي تشمل: الإنتاج والتسويق والأمور المحاسبية والشؤون الإدارية والتطوير والعمليات. وتعمل القيادة على استثمار القدرات التنافسية من خلال التفكير المجرد الشامل والنظرة الكلية. وبهذا يزيد التفاف العاملين حول القيادة وتنجذب إليها وتسير بهديها (الدجني، 2010).

### تطوير رأس المال البشري (Developing Human Capital):

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسة رأس المال ورأس الحربة التي يعول عليها القادة لتحقيق التميز للمؤسسة. وهذا يتضمن وجود موارد بشرية متميزة تستطيع تطبيق رؤية وأهداف المؤسسة من خلال العمل الجماعي والالتزام بقيم المؤسسة (الخفاجي، 2008). ويؤمن العديد من الباحثين أن أداء القيادة وخبراتهم ورصيدهم المعرفي تدرج تحت ما يسمى رأس المال البشري. فالجامعات يمكن لها أن ترفع شعار التميز عبر رؤية وتخطيط استراتيجي متميزين وبموارد بشرية متميزة ومدربة (العقاد، 2021).

## التأكيد على الممارسات الأخلاقية (Emphasizing Ethical Practices):

الأخلاق عبارة عن قيم ومرجعيات عليا تنظم علاقة العاملين بالمؤسسة، وتعزز التصاقهم بمبادئها وتوجهاتها. وتعتبر ثقافة المؤسسة التي يرسخها القادة ركيزة هامة للممارسات الأخلاقية فيها (العقاد، 2021).

### 9.2.1.2 الأنماط القيادية:

النمط القيادي عبارة عن توجه إداري غالباً ما يستخدمه القائد في كافة مسلكياته مع العاملين، وهو أشبه باستراتيجية عمل موسومة به، وهو عبارة عن نهج يطغى على تصرفات القائد المختلفة مع العاملين أشبه بنهج استراتيجي مستمر (عربيان، 2012). كما أنه السلوك وطريقة التصرف التي يستخدمها القائد مع العاملين في المؤسسة (الشمراي، 2016). وهو كل ما يصدر عن القائد من أنشطة ومسلكيات أثناء إدارة العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم المشتركة (بلعابد وحزام، 2021). وبالإجمال فإن النمط القيادي هو ما يميز مسلكيات القائد الانسانية في المؤسسة، وليس خارج المؤسسة (يوسف، 2021).

ويعتبر النمط القيادي المؤثر الأول على أداء المؤسسة، كما يعد من عوامل ازدهار ونجاح المؤسسة إن لم يكن العامل الحاسم فيها في حال تم استخدام النمط الأنسب للقيادة، والتي لا تخرج عن ثلاثة أنماط رئيسية لكل منها سماته وهي: النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي و النمط الحر (خليل، 2021).

لم تعد الأنماط القيادية التقليدية قادرة على خوض غمار المنافسة في بيئة متحركة ومتغيرة بشكل سريع، وعليه أصبح لزاماً على الخبراء البحث عن أنماط قيادية جديدة ترفع مستوى أداء المؤسسات وتطوع مخرجاتها بما يتناسب مع مستجدات العصر (الرويدي و الرامي، 2021). ويفرض الموقف نفسه على القائد لاختيار نمط القيادة الذي يتماشى مع الموقف، ومع الحفاظ على سياسة تعامل عادلة مع العاملين تشجعهم على الإبداع في أداء وظائفهم (بن رابح، 2016). وإلى حد بعيد فإن القيم التي يتحلى بها القادة تفرض عليهم أنماطاً مختلفة من القيادة لتوجيه سلوك العاملين ومسار العمل نحو أهداف المؤسسة (النشار، 2018).

يشير عربيان (2012) إلى بروز ظاهرة عدم الرضا عن النمط القيادي السائد، والتي يعبر عنها العاملون في كثير من المؤسسات، ومن ضمنها الجامعات. ويعود ذلك لأنماط سلوك القادة

معهم وشعورهم بالإجحاف من السياسات غير العادلة في توزيع المهام والحوافز والمكافآت بينهم وبالطبع فإن صمت الموظفين عن ذلك وتظاهرهم بالرضا أشبه بالنار الساكنة تحت الرماد، والمهددة بالانفجار جراء عدم الالتزام الوظيفي للمؤسسة وضعف الأداء.

### 10.2.1.2 العوامل المؤثرة في نمط القيادة:

أشار الباحثون إلى عدد من العوامل المؤثرة في نمط القيادة المستخدم وهي: صفات القائد، وصفات العاملين، ومواصفات الهيكل التنظيمي، ومواصفات المهمة، وبيئة العمل. وتشتمل صفات القائد على مجمل الأفكار والقيم التي يحملها القائد، وكذلك حماسه ورؤيته للمستقبل. أما صفات العاملين فتعني المؤهل العلمي والقيم والأفكار وتعاملهم وقدرتهم على الإنجاز. ويعني الهيكل التنظيمي قيم المؤسسة وأهدافها وهيكليتها ونظام الاتصال فيها (خلف، 2010). وتعني مواصفات المهمة فيما إذا كانت روتينية أم إبداعية ودرجة وضوحها ومتطلباتها. أما بيئة العمل فتتعلق بتلبية احتياجات العمل والرضا الوظيفي والعدالة في الحوافز ( بلعابد و حزام، 2021، 40-42).

### 11.2.1.2 أنماط القيادة الكلاسيكية وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

تنقسم الأنماط القيادية حسب عدد من المعايير، فمن حيث التفويض هناك النمط المركزي واللامركزي، ومن حيث تنظيمها نجد النمط الرسمي وغير الرسمي، ومن حيث المعيار الكلاسيكي المتمثل بأسلوب قيادة الأفراد هناك النمط الأوتوقراطي والديمقراطي والحر، وفيما يلي استعراض لهذه الأنماط:

#### 1. النمط الأوتوقراطي:

يستخدم هذا النمط وسائل التهديد للعاملين، ولا يهتم بأرائهم، وينسب الفشل لهم، والإنجاز لنفسه (عباس، 2012)، وينقسم إلى ثلاثة أشكال رئيسية هي (السكرانة، 2010):

- القيادة الأوتوقراطية التسلطية: فيها يستخدم القائد لغة التهديد، والتلويح بالعقاب مع إهمال مشاعر العاملين، وهو ما يعكس جنوح القائد نحو التسلط والهيمنة.

- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: حيث يطغى على أسلوب القائد الجانب الإيجابي والإنساني، ويستخدم الإقناع بدلاً من التهديد، ويثني على المحسنين، ويعاقب المسيئين دون قسوة أو هدر للكرامة ومعايير الانسانية.

- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: أشبه بطريقة فنية للدعم النفسي والمعنوي للعاملين، يتخذ القائد القرار مع إشعارهم بأنهم جزء منه، لكنه في الحقيقة لا يؤمن بجدوى أو أهمية مشاركتهم في القرار، ويكتفي بإبلاغهم بالقرارات، وحشد تأييدهم ودعمهم للقرارات الجديدة، ويقترب من النمط الديمقراطي.

## 2. النمط الديمقراطي:

برزت معالم هذا النمط في ثلاثينيات القرن الماضي، حيث ساهمت السلوكية في تطوير بعض المفاهيم في الحقل الإداري، ومنها ضرورة تلبية احتياجات العاملين المادية والمعنوية، كما دعا الباحثون إلى تمكينهم، وتنمية مهاراتهم، وفتح المجال لهم لإبداء الرأي والمشاركة في القرار، ويؤمن بالشراكة الكاملة مع العاملين مما ينعكس بالإيجاب على روحهم المعنوية، ويعود المصطلح لجذور لاتينية، ويعني حكم الشعب، وهنا يوزع القائد صلاحياته على الأفراد، ويحرص على العلاقة الطيبة بينهم وبين المؤسسة، ويكتفي بالتوجيه، ويترك لهم حرية التصرف والإبداع (بوراس، 2014).

وهناك ثلاثة مقومات لهذا النمط أولها العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين بمعنى الالتفات لاحتياجات العاملين مع متابعة أدائهم وضبط سلوكهم والعمل على دمجهم في علاقات اجتماعية أليفة (بلعابد وحزام، 2021). وثانيهما المشاركة حيث يستمع لمقترحات العاملين، ويطلب الحلول للمشكلات العالقة، لكنه في النهاية يتخذ القرار الذي يرتأيه مناسباً (بلعابد وحزام، 2021). وثالثهما تفويض السلطة أي نقل جزء من صلاحيات ومسؤوليات القائد لبعض العاملين الأكفيا الذين يثق بقدراتهم على استلام دفة القيادة (جولمان وآخرون، 2004).

## 3. النمط الحر (الترسلي أو الفوضوي):

كان لجامعة أيوا الأمريكية (University of Iowa) المبادأة في تطبيق هذا النمط في حقول إدارية متنوعة، ووجود القائد هنا هو بشكل رمزي غير ملزم لأعمال وأنشطة العاملين، فلهم حرية التصرف في وضع الأهداف وآلية تحقيقها، كما لديهم الحرية في اتخاذ القرارات التي يترأونها دون الرجوع لأي طرف، يرفع القائد يده عن العاملين دون محاسبة أو مراجعة في غياب كامل لدور القيادة (السكرانة، 2010).

## 12.2.1.2 أنماط القيادة الحديثة:

طرأت أنماط قيادية حديثة بحكم تطور المؤسسات وتكيفها مع المتغيرات البيئية العاصفة بها، ومن هذه الأنماط ما يأتي:

1. القيادة الاستراتيجية: وهي ذات الرؤية البعيدة لمستقبل المؤسسة ونماؤها، وتشجع على الإبداع، وروح التنافس وتحول الهزائم إلى انتصارات، وتدمج الاستراتيجية مع تفكير العاملين وتوجهاتهم (عبد المالك، 2018).
2. القيادة التحويلية: وهي التي تبني جسور الثقة مع العاملين، وتحفزهم من خلال مشاركتهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، وتستمع لأرائهم وهمومهم، وتعزز الثقة لديهم، وتشعرهم بأهمية وجودهم في المؤسسة، وتحرضهم على التغيير والتطوير وكسر الجمود (رزق الله و طيبي، 2019).
3. القيادة الابتكارية: وهي جذب وتبني أفكار ريادية ابتكارية من جهات مختلفة، ومن ثم تفكيكها وتسويقها بين العاملين في المؤسسة (قنديل، 2010).
4. القيادة الكاريزمية: وهي القيادة التي تتقن فن التواصل وإقناع العاملين، وبالتالي التأثير في سلوكهم، وهي قيادة قوية تسيطر على العالمين من خلال نقاط ضعفهم (محمد، 2018).
5. القيادة التبادلية: وهي التي تقاوض تلبية احتياجات العاملين بمهام وإنجازات ينبغي القيام بها لصالح المؤسسة، وهي أشبه بتبادل المنفعة (محمد، 2018).

## 3.1.2 مفهوم الصراع:

يعد الصراع من أخطر الظواهر التي تهدد المؤسسات، خاصة في ظل بيئة تتعارض فيها المهمات الموكلة للعاملين، وتختلف الأهداف، ولا تتضح حدود الصلاحيات، وتختلف وجهات نظر الباحثين والعلماء حول أثر الصراع، فيعتبره البعض عنصر تهديد لوجود المؤسسة وأدائها، ويعتبره آخرون من شروط الحياة والتجديد للمؤسسة، وعلامة تميز لها (يوسف، 2021).

بدأ اهتمام العلماء بالصراع التنظيمي في المؤسسات نهاية القرن الماضي، وحديثاً يعد إنشاء الرابطة الدولية لإدارة الصراع، وإصدار المجلة الدولية لإدارة الصراع عام 1990 مؤشرات إيجابية لإعادة التركيز والاهتمام بهذا الموضوع، إضافة لاهتمام الجامعات في الولايات المتحدة

بفتح تخصصات جديدة لتدريس قضايا الصراع التنظيمي لما لها من أهمية في بقاء المؤسسات وقوتها (Rahim, 2010).

إن التوجه لدراسة الصراع ليس لتجنبه، وإنما لإدارته وتطويره لخدمة أهداف المؤسسة، ويتم ذلك عبر استراتيجيات تبقي على حالة توازن للصراع، ويعني ذلك استخدام استراتيجيات لرفع وتيرته عندما ينخفض مستواه عن الدرجة المطلوبة، مقابل استخدام استراتيجيات معاكسة لخفض مستواه في حال ارتفع مستواه عن الدرجة المطلوب (الياسري وعلي، 2007).

فالصراع هو إدراك جهتين أو أكثر لخلاف بينهم ناجم عن سبب أو أكثر، الأمر الذي يؤثر على سلوك ومعاملات كل منهما اتجاه الآخر (صفحي، 2011)، وهو تفاعل واحتكاك يحدث بين أطراف اجتماعية سواء أكانت أفراداً أم جماعات أم مؤسسات بسبب اختلاف وتعارض المواقف بينهم (Rahim et al, 2000).

وبصورة عامة تختلف آراء العلماء في تحديد معنى واضح للصراع، وذلك لارتباطه بعدد من العلوم ومن ضمن التعاريف المتداولة هو تعارض المصالح وردود الفعل عندما يضغط طرف أو جهة على طرف أو جهة أخرى من أجل تغيير معين في مسار أو فكر أو قيم الفرد أو المؤسسة، وهو وضع معين يتميز بالتعارض على مستوى السلوك والأهداف، وهو حالة من التنافس بين جهتين يدركان مضمون وأبعاد هذا التنافس، ويتبنى كل منهما الموقف المعارض للجهة الأخرى (بلحوت و جعيجع، 2022).

وحسب دراسة الجمعية الأمريكية للإدارة ( American Management Association ) يقضي المديرون ما يقارب من (20%) من وقتهم لحل الصراع أو إدارته، وأن ذلك كما أشارت دراسة أخرى أكثر أهمية في خطط التطوير من قضايا مركزية مثل اتخاذ القرار والقيادة وغيرها (Robbins & Decenzo, 2001). ويتفق الكثير من العلماء على أن حل الصراع لا يتحقق عبر استراتيجية واحدة ملائمة لكل المواقف، وإنه من الأهمية بمكان عند البحث عن الاستراتيجية المناسبة جمع أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بطرفي الصراع، ويشمل ذلك السمات الشخصية، والميول، والموارد المتاحة، والقيم وغيرها (الياسري وعلي، 2007).

### 1.3.1.2 مساهمات العلوم المختلفة في دراسة الصراع:

ساهمت العديد من العلوم في الدراسات الثرية حول الصراع، كالفلسفة، وعلم الاجتماع، وعلم الأحياء، وغيرها، وفيما يلي بعض الأمثلة حول تلك المساهمات:

علم الفلسفة:

اعتقد أفلاطون أن التوتر والصراع من الأشياء العادية في المجتمعات، بشرط أن يكون الحد الأدنى الذي يحفظ توازن المجتمع، وأن ذلك من الممكن أن يتحقق في ظل قيادة ملائمة تقضي على الملكية الخاصة، واعترض أرسطو على الدعوة المتطرفة لأفلاطون بالدعوة للشيوعية، كما أكد على أهمية انتهاء الصراع لتحقيق العدالة الاجتماعية، ورغم ذلك فقد دافع عن نشر النظام في المجتمع، ودعا العالمان هوبز ولوك (Hobbes & Lock) في نظرية الاتصال الاجتماعي إلى أهمية وجود حكومة من أجل تنظيم أواصر العلاقات الاجتماعية والحيلولة دون وقوع العنف في المجتمع. واستند هيجل في فلسفته على الديالكتيك، حيث يؤكد في جدليته أن الأفكار والمعتقدات تحمل نقيضها الثاني. وللخروج من التناقض يرى هيجل أن المخرج الأمثل هو التوفيق بين الخيارين والتوصل إلى خيار ثالث هجين. أما ماركس فيختلف مع هيجل حيث يعتقد أن الصراع بين طبقتي البرجوازية والبروليتاريا يحكم التاريخ ويمثل الوسيلة الوحيدة للتغيير نحو الأفضل. من جهته يمجّد جون ديوي الصراع ويصفه كمحفز للتفكير والإبداع. وفي حالات الصراع على القائد أن يحلّل الأسباب المؤدية إليه والإجراءات الممكنة لكي يختار الأفضل منها (Rahim, 2010).

علم الأحياء:

العالم تشارلز داروين (Charles Darwin) صاحب النظرية الشهيرة حول الانتقاء الطبيعي، والتي تشير إلى أن بقاء الكائنات الحية وتطورها يستند على مقاومتها للمتغيرات في البيئة. ومن وجهة نظره فإن تلك الكائنات أصلاً متعارضة مع الكائنات الأخرى ومع البيئة أيضاً. ويضيف بأن تقدم البشر ارتبط بمقاومتهم وصراعهم، وأن الصراع هو الذي يضمن لهم استمرار الارتقاء والتطور (Darwin, 1871).

علم الاجتماع:

أقر سيميل (Simmel) عالم الاجتماع الألماني بأهمية الصراع لخلق كيان اجتماعي متعاون، إضافة إلى أنه يعزز تضامن الجماعات، ويبرز هويتها (Simmel, 1955). كما دعى العالم جورج إلتون مايو (Elton Mayo) إلى التعاون من أجل تفعيل المؤسسة وتطوير العلاقات الإنسانية. واعتبر عالم الاجتماع تالكوت بارسون (Talcott Parsons) صاحب نظرية البنيوية الوظيفية أن المجتمع أصلاً في حالة استقرار وتكامل، وأن الصراع أمر غير طبيعي ويشكل خلا وظيفياً. أما العالم لويس كوسر (Coser) فقد قام بشرح موسع لما جاء به العالم سيميل (Simmel)، مؤكداً على أهمية وجود الصراع في المجتمع، وقد ساهمت كتاباته في لفت نظر علماء الاجتماع واهتمامهم بدراسة الصراع الاجتماعي (Coser, 1956).

### 2.3.1.2 أسباب الصراع التنظيمي:

ينتج الصراع عادةً نتيجة احتكاك وتفاعل البشر مع بعضهم البعض، وذلك عندما يكتشف طرف ما تعارض أهدافه أو قناعاته مع طرف آخر. وللصراع وجهان إما إيجابي أو سلبي على الفرد والمؤسسة (Rahim et al, 2000).

هناك مجموعة من الأسباب التنظيمية والشخصية التي قد تقود إلى صراع تنظيمي في المؤسسة، ويمكن توضيحها كما يأتي:

1. أسباب تنظيمية ومن أهمها: ندرة الموارد المالية والمادية، وهي غالباً ما تكون محدودة ومعرضة للنفاد، والتنافس في الأداء وذلك بسبب تشابه المهام المطلوبة، والاختلاف بين المستويات التنظيمية حيث تبرز الميول لتحقيق مصالح فئة على حساب الفئات الأخرى، والصراع بين الإدارات وظيفياً وذلك عندما تتطلب الوظيفة تنفيذها من عدة جهات، والصراع بين التنفيذيين والاستشاريين حيث ينظر كل منهما للآخر بأنه لا يتمتع بالخبرة والدراية لحل المشكلات الطارئة، وتحيز الإدارة: والذي يتجلى في ميل الإدارة وتحيزها لجهة ما أو ضدها لاعتبارات مختلفة، وأنظمة الرقابة: وذلك حين تعيق عمل وأنشطة العاملين وتقف في طريق إنجازهم، وأنظمة الحوافز والمكافآت: خاصة حين يتم توزيعها بشكل فردي فيقل مستوى التعاون بين العاملين، مشكلات الاتصال التنظيمي إن مشكلات التواصل والاتصال في المؤسسة قد ينجم عنها تشويش للرسالة

أو غموضها، التغيير التنظيمي في كثير من الأحوال يعترض الأفراد على عمليات التغيير في المؤسسة، وبالذات حين يشعرون أنها تهدد صلاحياتهم أو امتيازاتهم (بلحوت و جعيجع، 2022).

2. أسباب شخصية: تتعلق بطريقة تفكير الأفراد أو قيمهم ونمط حياتهم. ورغم أن اختلاف الأفراد في الفكر والفلسفة والميول من المسلمات، إلا أنه يجب السيطرة عليه ضمن المستوى المعقول حتى لا يؤدي إلى صراع عنيف (الياسري و علي، 2007).

ويختلف الأفراد عادةً في الجنس والدين والثقافة والتوجهات، كما ينقسم البشر إلى جماعات فكرية متباينة، ويختلفون في درجة العاطفة والإحساس تجاه الأشياء والأشخاص، وكذلك في درجة الرضا الداخلي. ويتميز بعض الأفراد بعدوانية عالية تجاه المجتمع فيتسببون في معاناة المحيطين بهم، وقد ينجم ذلك عن شعور بالنقص ونبذهم من قبل المجتمع مما يتسبب في خلق الصراع (حامد وسليماتي وبربراي، 2019).

وهناك رأي آخر يعتقد أن الصراع التنظيمي ينتج عن عدة أسباب منها: هيكل المؤسسة، والعلاقات البينية بين العاملين، وتضارب المهام المطلوبة منهم، والرقابة التي تكشف عن نواحي الخلل والعجز مثل الرقابة على دوام العاملين، ويعتقد بعض الباحثين أن أسباب الصراع التنظيمي من الصعب الإحاطة بها؛ وذلك لوجود أسباب غير معلنة للصراع (قاسيمي، 2013). ويرى آخرون أن الصراع التنظيمي يعود لأسباب أخرى منها: ارتباط عمل العاملين ببعضهم، والفروق الفردية بين العاملين من حيث القيم والأفكار والمستوى التعليمي والخبرة وغيرها، والشعور العدواني لدى البعض، وتضارب الفكر والعواطف والأهداف (حامد وآخرون، 2019). وفي نظر البعض يعكس الصراع التنظيمي خللاً في الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ويحدث ذلك أحياناً عندما تنادي المنظمة بشعار وحدوي يحقق العدالة الوظيفية، بينما تمارس الانحياز في السلوك، وتفتح المجال واسعاً للعلاقات الشخصية (مسودي، 2018).

في حين يرى آخرون أن للصراع أسباب متعددة من أبرزها: مستوى الاستقلال في عمل الأقسام والوحدات، وتعارض الصلاحيات في الوصف الوظيفي للعاملين، وتعارض الآراء بين العاملين عند المشاركة في اتخاذ القرار، وندرة الموارد المشتركة مما يزيد التنافس عليها (القریوتی، 2009).

### 3.3.1.2 مراحل الصراع:

يرى عديد من الباحثين أن الصراع يتم وفق المراحل الآتية (اللوزي، 2003) (الجعفرية، 2013)، (المحمدي، 2020): أولاً مرحلة الصراع الكامن وفي هذه المرحلة تظهر أسباب الصراع دون ظهوره بشكل واضح، وهنا لا يظهر الإدراك أو أية ملامح لوجود تنافس أو صراع في المؤسسة، ثانياً مرحلة إدراك الصراع وفيها يظهر إدراك أولي لوجود صراع وتعارض في وجهات نظر طرفين في المؤسسة. حيث يدرك أطراف الصراع باقتراب حدوثه فيبدأ بمعارضة كل منهم للآخر، وثالثاً مرحلة الشعور بالصراع حيث يحس أطراف الصراع بالقرائن الدالة على حدوثه فعلياً، ويرتفع مستوى الصراع لكن دون تهديد لاستقرار المؤسسة أو قلق للقيادة، ورابعاً مرحلة إظهار الصراع حيث يزداد الصراع وضوحاً في إشارة لظهور مشكلة تتطلب حلاً. يستخدم أطراف الصراع سلوكاً يدل عليه، ويختلف السلوك حسب طريقة إدارته، وخامساً مرحلة ما بعد الصراع، وهي تأتي على أثر ظهور الصراع ومواجهته، وقد تؤدي لنتائج إيجابية أو سلبية على مستوى الفرد والمؤسسة

### 4.3.1.2 أهمية القيادة في إدارة الصراع التنظيمي:

تكتسب إدارة الصراع التنظيمي أهمية قصوى بين آليات التعامل مع الصراع. وينبع ذلك من توجيه الصراع نحو مخرجات إيجابية تخدم المؤسسة وأهدافها. ومن الخطوات القيادية الحاسمة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة هي ما يلي (طوالبه، 2008، 71-72): حشد الأطراف المتصارعة حول أهداف المؤسسة، وخفض مستوى العلاقة بين الأطراف المتصارعة، والعمل على زيادة الموارد لكي تطل جميع العاملين والوحدات، والتركيز على عوامل الاتفاق بين أطراف الصراع، ودعم التعارف بين العاملين للاطلاع على عمل بعضهم البعض، واعتماد معايير موحدة للتقييم والحوافز الوظيفية، ويفضل أن تكون جماعية وليست فردية، والدمج الوظيفي بين الأطراف المتصارعة، ورصد درجة الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري، ووضع أسس ثابتة ومرجعية متفق عليها من الوحدات لإدارة الصراع.

وبما أن الصراع التنظيمي في المؤسسات أصبح من البديهيات، في نظر العديدين، فإن سيطرة القائد على الصراع تنعكس بالإيجاب على المؤسسة، بينما يؤدي عدم السيطرة عليه إلى نتائج سلبية، إن القائد الناجح هو الذي يسلك طرقاً عديدة للحيلولة دون وقوع أو احتدام الصراع، خاصة وأنه

يقضي (20%) من وقته، حسب إحدى الدراسات، في التعامل مع خلافات وصراعات نتجت عن تعارض الأفكار والمواقف (رزيق و يحيوي، 2018).

يمكن القول أن الصراع بمستوى معين ضروري لزيادة الإنتاج. الصراع بمستوى منخفض يقلل فعالية المؤسسة وإنتاجيتها، كما أن إهمال الصراع قد يؤدي إلى خلل وظيفي فيها، وفي نفس الوقت فإن الكثير من الصراع يهدد وجود المؤسسة. المطلوب إذن مستوى متوازن من الصراع يمكن مواجهته بعقلانية وإيجابية تحافظ على كفاءة وفعالية المؤسسة ( Rahim & Bonoma, 1979). وعلى العموم فإنه للحصول على احترام العاملين يجب على القائد أن يحافظ على علاقة طيبة معهم. وهكذا يمكنه تغيير اتجاهات سلوكهم لصالح أهداف المؤسسة (طوالبة، 2008، 75).

### 5.3.1.2 أهمية الصراع التنظيمي:

من أجل الحفاظ على قدرة تنافسية عالية، يجب على المؤسسات مواصلة التغيير والتحسين في أدائها. لكن الطريق إلى ذلك يمر عبر الصراع ومواجهته بفعالية وكفاءة (Rahim, 2010). وتتمحور أهمية الصراع التنظيمي حول كونه وسيلة للبقاء؛ حالما يكتشف القادة الصراع، عليهم الشروع بوضع وسائل التصدي له للحفاظ على توازن المؤسسة وبقائها، ووسيلة تطوير للقادة وذلك لأن التصدي للصراع من مهمات القائد، وأداة للإبداع: فعدم وجود الصراع يعرض المؤسسة للترهل. فالصراع من شأنه أن يحفز الإبداع والحماس للعمل في حال تم امتصاصه والتكيف معه، وأداة لتفعيل المؤسسة: يساهم الصراع في ذلك في حال قصور المؤسسة عن الوصول لأهدافها (العبيدي، 2008).

ويرى بن معتوق (2015) أن أهمية الصراع التنظيمي في المؤسسات تكمن في الأسباب الآتية: يعد سبباً لبقاء واستمرار المؤسسات من خلال سعيها إلى حله أو الحد من مستواه عن طريق تكيفها مع الواقع الجديد، ووسيلة لرفع مستوى أداء القائد، حيث أصبحت مهمة حل أو إدارة الصراع سمة أساسية للقيادة، وطريق للإبداع والابتكار، ففي غيابه تعاني المؤسسة من الركود والجمود وانعدام الدافعية للتطور، وأداة لتركيز الاهتمام بواقع المؤسسة وتماسكها، فالصراع يهدد وجودها رغم أنه يزيد من فعاليتها.

وأشار العبيدي (2008) إلى أن أهمية الصراع التنظيمي تتركز حول القدرة على التكيف؛ فوجود الصراع في المؤسسة يساعدها على التكيف مع البيئة المتعلقة به، ومن ثم القدرة

على التعامل معه ووضع الحلول له. وتمكين القائد من منطلق أن إيجاد حل للصراع هو من مهمات القائد. وتطوير الأداء وذلك بسبب التحديات التي يصنعها الصراع، والتي تحفز على الابتكار والإبداع حين يكون الصراع تحت السيطرة. وزيادة فعالية المنظمة فالصراع يكسر الجمود ويزيد الفعالية المطلوبة للوصول إلى أهداف المنظمة المقصودة.

### 6.3.1.2 الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي:

أشار الجعافرة (2013) إلى أن أهم الآثار الإيجابية للصراع أنه يشجع على إبداع العاملين وقدرتهم على الابتكار، ويزيد الدافعية لأداء الأعمال واتخاذ القرارات الصائبة، ويساهم في رفع مستوى الأداء، ويساعد في تجاوز العراقيل والمعوقات، ويشجع على تبادل الأفكار والحوار البناء حول تطوير وسائل العمل، أما أهم الآثار السلبية للصراع فهي انخفاض مستويات الأداء الوظيفي والإنتاجية، وزيادة الدوران الوظيفي والتركيز على الأهداف الشخصية، وسوء العلاقات وقلة الثقة بين العاملين، وعدم الاهتمام بالبعد الانساني وارتفاع حدة الخلاف بين العاملين، وانخفاض الرغبة بالمبادأة وتدني الدافعية للإنجاز.

لكن هناك من ينظر بإيجابية نحو الصراع وإمكانيات الاستفادة منه، حيث يعتقد هؤلاء أن الصراع له فوائد جمة من أهمها حسب باندي (Pandy) المشار إليه (الياسري و علي، 2007): توليد الأفكار الإبداعية والقدرة على اتخاذ القرار المتوازن بناء على آراء متنوعة ومختلفة، وأثار سيكولوجية هامة بسبب التعبير عن الضغوط الداخلية وتفريغها، وأثار سوسولوجية هامة تنعكس من خلال رفض ظروف الواقع والسعي لتغييره نحو واقع أفضل، وترسيخ الاتجاه الديمقراطي في المؤسسة عبر تقبل التنوع الفكري بين العاملين.

### 7.3.1.2 خصائص الصراع التنظيمي:

يرى شلابي (2011) أن للصراع التنظيمي عدداً من الخصائص هي: يقع الصراع في حال عدم توافق الأهداف بين الأطراف المختلفة، ويزداد الصراع في حال التعامل بحدية بين الأطراف والقبول بحلول غير مرضية للأطراف الأخرى، والصراع عادةً هو مرحلة مؤقتة وليس حالة دائمة، ويتضمن الصراع محاولة أحد الأطراف فرض الحلول بالقوة على الأطراف الأخرى، وينجم عن الصراع ثمن كبير مما يضطر الأطراف المتصارعة لحله إما بالرضا أو بالإجبار.

تلعب المؤسسات دوراً مهماً في تهيئة بيئة مناسبة للصراع عبر تركيز أفراد معينين في مواقع معينة مختلفة عن غيرهم. وعادةً يفرض المسؤول أو القائد رأيه بالقوة على العاملين الذين يضطرون للقبول بذلك بغض النظر إن كان صحيحاً أم لا. أما زملاء العمل أو المرؤوسين فإن الصراع بينهم محتمل إلى حد كبير، والذي غالباً ما يتم علاجه عن طريق المساومة (Rahim, 1986).

### 8.3.1.2 المهارات الأساسية المطلوبة لإدارة الصراع التنظيمي:

أشار بكر (2015) إلى أن هناك مهارات أساسية لا بد منها للحد من الصراع التنظيمي، من أهمها مهارة التفاوض للوقوف على مسببات الصراع والحد منها، والاهتمام بالبعد الانساني في العلاقة مع العاملين، وإجراء تغيير مستمر في سياسات المؤسسة، وتكوين لجان وفرق لترسيخ العمل الجماعي، وإنشاء نظام اتصال ناجح في كافة الاتجاهات، واعتماد برامج لتدريب العاملين على المنهجية العلمية.

### 9.3.1.2 أساليب إدارة الصراع داخل المؤسسات:

بين شاكر والشريف (2009) أن أساليب إدارة الصراع تتضمن البدء بالأهداف المشتركة، والتي لا تتحقق بجهد فردي وإنما بجهد جماعي، والتسوية وتتضمن البحث عن حلول وسط مرضية للجميع، وتوسيع الموارد فقلة الموارد توجب الصراع، وحل المشكلات بالمواجهة المباشرة، والبحث عن أسباب الصراع، وتجنب الصراع بمعنى عدم البحث عن حلول للصراع وإهماله مؤقتاً، والتهديئة وتتضمن تخفيف حدة الغضب لدى أطراف الصراع وبالتالي تقريب وجهات نظرهم للتوصل إلى حل، والإكراه ويتضمن حسم الصراع باستخدام قوة السلطة الممنوحة بشكل رسمي، وإجراء تغيير وتبديل في حال الاختلاف على الهيكل المؤسسي يمكن تعديل مواقع ومهام الموظفين.

ويرى رحيم (Rahim, 2002) أن الصراع التنظيمي مرتبط بالوظيفة في المؤسسات، ورغم ذلك يرفع الأغلبية توصياتهم باتجاه إنهائه أو خفض مستواه، وعموماً فإن الأدبيات حوله تفتقر إلى ثلاثة أبعاد رئيسة تشمل عدم وجود قواعد محددة تحدد بدقة مستوى الصراع المطلوب في حال كانت التدخلات فيه باتجاه التجنب، التخفيض أو الحل، ولا تتفق الأدبيات بشكل واضح حول ماهية الخطوات المطلوبة للتعامل مع الصراع في الحالات الثلاثة السابقة، ولم تذكر الأدبيات كيفية التعامل بفعالية وكفاءة مع الصراع في مختلف الظروف والمواقف.

إن البحث عن حلول لخفض مستوى الصراع أو حله في المؤسسات هو من أولويات القائد، وهذا يستدعي منه وضع اليد على مواطن الخلل، ونجاعة الحلول المطروحة، فأسلوب المعالجة مرتبط بالموقف ومستوى الصراع والزمن المتاح، والتشخيص الأولي لأسباب وظروف الصراع هو مفتاح الحل المناسب (فراج، 2015). في المشاكل المعقدة يلجأ القائد إلى استراتيجية التكامل ومراعاة احتياجات كل من المؤسسة والعاملين، بينما في المشاكل الهامشية يلجأ القائد لفرض الحل بقوة السلطة الممنوحة له (Rahim, 1986).

يركز الكثيرون على أهمية التفاوض والحوار بين أطراف الصراع، كنهج تتبناه الدول للتوفيق بين المواقف المختلفة. ويمكن القول أن التفاوض هو الوسيلة المركزية للنضال النقابي التي أثبتت نجاعتها لتحصيل الحقوق (عابي، 2020).

وتحتاج المؤسسات اليوم إلى وسائل كفيلة بإدارة الصراع، وليس البحث عن حلول جذرية لحل الصراع، فإدارة الصراع لا تعني مواجهة الصراع بشكل مباشر، وإنما تتضمن نموذجاً شاملاً لاستراتيجيات من شأنها تخفيض نواحي الخلل الوظيفي الذي يسببه الصراع، ويكون ذلك من خلال توجيه الصراع واستثماره إيجابياً لزيادة الفعالية والكفاءة إلى جانب تنشيط عملية التعلم (Rahim, 2002).

### **10.3.1.2 الصراع في المؤسسات التعليمية:**

يشكل الصراع في المؤسسات التعليمية حالة من الإرتباك الذي يؤدي إلى العجز عن اتخاذ القرار السليم، وبالتالي عدم حسم الاختيار من البدائل المتوفرة (القحطاني ويوسف، 2001).

### **11.3.1.2 متطلبات إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية:**

هناك متطلبات هامة يجب توافرها لإدارة الصراع في المؤسسات التعليمية من أبرزها (فراج، 2015):

1. المتطلبات التشريعية: بتشريع بعض القوانين وإصدار اللوائح الكفيلة بما يأتي:

- توسيع اللامركزية: وتشمل: قوانين مرنة، واستقلال المسؤول، ومشاركة العاملين بالتخطيط والقرارات، وتفويض الصلاحيات، وعمل الفريق بروح الجماعة.

- الإدارة الذاتية: وذلك من خلال: وضع المؤسسات التعليمية أهدافها الخاصة، والتخطيط ومتابعة التنفيذ، ومعالجة الصراع التنظيمي، وإدارة الوقت، والانفتاح على المجتمع المحلي.
- تفويض السلطة : التخلي عن جزء من الصلاحيات للإدارات الأدنى بهدف: زيادة الفاعلية والكفاءة، تقليل أعباء المسؤول الأعلى، تشجيع العاملين على اتخاذ قرارات ميدانية، خلق قيادات مستقبلية.
- تمكين العاملين : بتطوير مهاراتهم من خلال: تكليفهم بمهام أعلى، المشاركة في اتخاذ القرار، زيادة ثروتهم المعرفية، التركيز على أهمية دورهم في تطوير أداء المؤسسة.

## 2. المتطلبات التخطيطية والتنظيمية: تلك الخطط المتعلقة بإدارة الصراع ومن أهمها:

- متطلبات متعلقة بعملية التخطيط : وتشمل: تحديد أسباب الصراع ومستواه، التخطيط لمواجهة الصراع مستقبلاً، تدريب المسؤولين على آليات مواجهة الصراع، التنبؤ بالصراع وآثاره، مشاركة أطراف الصراع بوضع الحلول المناسبة، وضع سياسات وإجراءات للحد من المواجهة التي يمكن أن تؤدي إلى صراع، تحديد الأساليب الناجعة لحل الصراع.
- متطلبات متعلقة بالهيكل التنظيمي: وهي تعديلات هيكلية بشكل دوري على صعيد: تشكيل دائرة مختصة لحل الصراع، إعداد وصف وظيفي واضح، التركيز على البعد الإنساني في علاقات العمل، قنوات اتصال سهلة، سياسات عادلة، إشاعة الثقة المتبادلة، قاعدة بيانات حديثة.

- 3. المتطلبات القيادية بالمؤسسات التعليمية: ومنها: القائد القدوة في السلوك والقيم، تحفيز العاملين واستنهاض القدرات الكامنة، تشجيع الابتكار والإبداع، مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، مواكبة كل جديد في أساليب إدارة الصراع.

### 12.3.1.2 معايير إدارة الصراع:

لا بد من وجود معايير دقيقة واضحة لضمان استراتيجيات عملية وفاعلة لإدارة الصراع، ومن المعايير المفيدة على هذا الصعيد معيار التعلم التنظيمي والفعالية؛ يؤدي هذا النوع من التعلم إلى فعالية طويلة المدى، فمن الضروري أن تعزز استراتيجيات إدارة الصراع الفكر الناقد والتحليل وآليات التدخل. ومعيار احتياجات أصحاب المصلحة: تلك الاستراتيجيات ينبغي أن تلبى الاحتياجات المطلوبة على مستوى أصحاب المصلحة والمستهدفين معاً. ومعيار الأخلاق: في كل المواقف يجب

أن يكون سلوك القائد والأفراد منطلقاً من دوافع أخلاقية، وذلك لمراعاة متطلبات المؤسسة والعاملين والبيئة المحيطة، لكن يبدو أن بعض القادة يتجاهلون الصراع ولا يخصصون الوقت الكافي للحد منه أو حله، وهذا يسبب هدر الكثير من الموارد، وضياع فرصة الاستفادة من الصراع بشكل إيجابي (Rahim, 2010).

### 13.3.1.2 فوائد تشخيص الصراع:

يعد تشخيص الصراع من الضروريات لتحديد أهمية ودرجة الدخول في مواجهة مع الصراع، وذلك لتحقيق خفض مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة، والفصل في المهمات العادية، والحد من التعارض بينها، والحفاظ على الحد الأدنى من التعارض في المهمات المستجدة، وتأهيل العاملين وتدريبهم لتعلم استراتيجيات إدارة الصراع المختلفة (Rahim, 2010).

### 14.3.1.2 الأنماط القيادية واستراتيجيات إدارة الصراع:

تتحكم سمات القائد بالاستراتيجية والطريقة التي يستخدمها لإدارة الصراع، فالإيمان بالعلاقة الإنسانية يدفع القائد للتكيف، وتكامل الاهتمام بكل من العمل والعاملين يدفع القائد للتعاون، أما القائد الواسطي في الاهتمام بالعمل والعاملين فيلجأ لاستراتيجية الحل الواسطي، لكن القائد المهمل لجانب العمل والعاملين فيلجأ لاستراتيجية التجنب، وفي المقابل يستخدم القائد استراتيجية التنافس والسيطرة عندما يهتم كثيراً بالعمل ويهمل العاملين (رزيق و يحيوي، 2018).

يعتمد تحويل الصراع التنظيمي في المؤسسة من شكله السلبي إلى شكله الإيجابي على نمط القائد، حيث يمكن تصنيف الأنماط القيادية واستراتيجياتها لإدارة الصراع إلى الأنماط الآتية (الحسناوي، 2010):

1. النمط السلبي: هروبي لا يهتم بنفسه أو بالآخرين، ولا يعترف بوجود الصراع في المؤسسة، بهذه الطريقة تبقى المشكلات، ويستمر وضع عدم الاستقرار.
2. النمط المتسلط: يهتم بنفسه ولا يهتم بالآخرين، يحاول فرض موقفه انطلاقاً من موقعه الرسمي بهدف تحقيق النصر لنفسه وإحراق الهزيمة بالآخرين.
3. النمط المسالم: يهمل رغباته ويهتم برغبات الآخرين، ويحاول كسب ودهم.

4. النمط المتكامل: يهتم كثيراً بنفسه وبالآخرين. مستمع جيد لهموم ورغبات كافة الأطراف، ولتصوراتهم للصراع والأسباب المؤدية له، بحيث يوصلهم لنقاط اللقاء، ويضمن تعاونهم لحل الصراع.

5. النمط الموفق: يبرز هنا التكافؤ في اهتمام القائد بنفسه وبالآخرين، ويكمن الحل في هذه الحالة بتوافق الأطراف على حل وسط يقبل به الجميع بحيث تنخفض حدة الصراع للحد الأدنى.

### 15.3.1.2 أنماط القيادة الحديثة وبدائل الصراع التنظيمي:

تتضمن أنماط القيادة الحديثة مجموعة من بدائل الصراع التنظيمي، وفيما يلي استعراض لها:

#### 1. القيادة التحويلية واستراتيجية التنافس:

وذلك من خلال:

- التنافس بدل الصراع النموذج الياباني: حيث يعتبر المجتمع الياباني من المجتمعات التي حافظت على التقاليد الريفية آلاف السنوات، والتي لعبت دوراً هاماً في تطور كافة مناحي الحياة، حيث ركزت الثقافة الشعبية على المصلحة العامة من خلال التعاون والوحدة وحسن الأداء (يوسف، 2021). ولهذا فالتنافس في المؤسسة اليابانية هو من أجل الهدف القومي، أما الصراع فمع الأطراف الأجنبية وبشكل خاص الأمريكية والأوروبية (قاسيمي، 2014).
- الاستشارة الفكرية والتنافس بدل الصراع: تستشير القيادة التحويلية العاملين للتفكير الإبداعي وطرح الآراء حول وسائل العمل والأهداف العامة.

#### 2. القيادة التبادلية واستراتيجية التكامل:

وذلك من خلال:

- المكافأة الموقفية والتكامل بدل الصراع: وهي مكافأة يحصل عليها العاملون من القائد بعد تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم، والتي يمكن أن تتحول إلى عقوبات في حال لم يتم تنفيذها.
- التفاوض بدل الصراع: وتبدأ من تشكيل لجنة للتعرف على العوامل المؤثرة على عملية التفاوض، ثم تنطلق عملية التواصل والاتصالات بين أطراف الصراع بهدف التعارف عن قرب والتعرف على احتياجات كل منهم، وأخيراً التوصل إلى اتفاق بعد الاستعانة بوسيط.

- تحفيز العامل بدل الصراع: وتشمل الحوافز كلا من الحوافز المادية والمعنوية كالراتب والعلاوات الدورية واحترام العمل والاعتراف بأهمية الدور الذي يقوم به (قاسيمي، 2013).
- المشاركة والتحالف بدل الصراع: وذلك في حال عدم تمكن الفريقين من تحقيق أهداف كل منهما وهما على انفراد، حيث يصبح التحالف مصدراً لقوة كليهما.
- العلاقات الإنسانية بدل الصراع: وهي مدخل لإثارة الدافعية لدى الأفراد نحو أداء أفضل، ولتقريب أهداف العاملين والمؤسسة في بيئة عمل صحية وإيجابية (منى وصادق، 2018).

### 16.3.1.2 استراتيجيات إدارة الصراع:

لعله من المهم مراقبة ودراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومستوى الأداء؛ فالاستراتيجيات التي تؤدي لارتفاع مستوى الأداء يجب التركيز عليها وتبنيها، أما الاستراتيجيات التي تؤدي لخفض مستوى الأداء فيجب تحاشيها والحد منها، وعلى ذلك فإن زيادة التفكير الأخلاقي والفعالية العالية لإدارة الصراع عنصران يستحقان الدراسة ضمن برامج تعليمية رسمية (Rahim et al, 1999).

وحسب رحيم (Rahim, 1986) فإن العديد من الدراسات العلمية حول الصراع التنظيمي يخصص جزء منها حول وسائل مواجهة الصراع والتعامل معه. ويرى روبن (Robbins, 1978) وتوماس (Thomas, 1976) أن هناك أنواعاً متنوعة من سبل مواجهة وحل الخلافات في المؤسسة منها: الدمج، والإلزام، والهيمنة، والتجنب والمساومة. كما يؤثر هيكل المؤسسة ودرجة تعقيده على الطرق المستخدمة لمواجهة الصراع، فالهرمية أو رأسية الأوامر والتعليمات هي من العوائق أمام حل الصراع بشكل عملي، وتختلف طرق حل الصراع حسب موقع الفرد إن كان قائداً أو مرؤوساً أو زميلاً (Rahim, 1986).

توصل فوليت (Follett, 1940) إلى ثلاث استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع بين الأفراد هي: السيطرة والتسوية والتكامل، في حين وجد استراتيجيتين لإدارة الصراع في المؤسسات هما: التجنب والقوة. أما بليك وماوتون (Blake and Mouton, 1964) فقد توصلا لخمس استراتيجيات من شأنها إدارة الصراع بين الأفراد هي: التأثير، والانسحاب، والتلطيف، والمساومة، والحل. أما بروت (Pruitt, 1983) فلم يدرك أهمية استراتيجية المساومة فاقصر على أربع استراتيجيات لإدارة الصراع هي: الخضوع، وحل المشكلة، والتراخي، والتنافس.

واستعرض سالم (2013) منهجية كوفمان (2010) لإدارة الصراع على النحو الآتي:  
التخطيط لإدارة الصراع التنظيمي، ووضع سياسات في الأماكن المثيرة للصراع، وخلق مرجعيات  
يحتكم إليها أطراف الصراع، وعمل إطار لعناصر نجاح المنظمة، وهي الإدارات العليا والوسيط  
والمشرفون، وزرع الثقة، وضمان هامش مرن لحركة العاملين والخيارات؛ بهدف عدم إغلاق باب  
حل الصراع، وتركيز خيوط حل الصراع بيد شخص معين، لضمان عدم تشتت جهود حل الصراع،  
وتعميم المعرفة على العاملين فيما يخص آليات حل الصراع.

وفي دراسة الياسري وعلي (2007) للبحث عن استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في  
منظمات الأعمال العراقية تم اقتراح الاستراتيجيات الآتية لإدارة الصراع: استراتيجية التفاوض؛  
وهي تلائم أطراف صراع متساوية في القوة تقرر معاً ما تعطيه مقابل ما تأخذه، وتعتمد على  
مهارات معينة لضمان نجاحها. واستراتيجية زيادة الاتصالات؛ فعدم توفر وسائل اتصال متقدمة  
وحديثة وسهلة من شأنه عرقلة وصول المعلومات الصحيحة وزيادة الخلافات وخفض الانجازات،  
أما الاتصالات المرنة المتطورة فتساعد على التقارب والتوافق والمشاعر الإيجابية التي تؤدي  
لتحقيق إنجازات أكثر. واستراتيجية فرق العمل؛ وهي مجموعة من العاملين ذوي مهارات مختلفة  
يعملون معاً بشكل متكامل لتحقيق هدف معين، ولها أنواع عديدة أهمها: الفرق الوظيفية المشكلة من  
أفراد ينتمون لوحدة إدارية مختلفة يعملون بتنسيق وتعاون وبدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية،  
ومنها أيضاً فرق حل المشاكل المكونة من أفراد ثقة وخبراء في حل المشاكل والصراعات.  
واستراتيجية إعادة الهيكلة؛ وتستخدم في حال عدم استجابة الهياكل القديمة للتطورات المحيطة  
بالمؤسسة. حيث تعمل إعادة الهيكلة على توزيع الأفراد العاملين على مواقع ملائمة تضمن الاتصال  
الفعال والتعاون بدلاً من الصراع. واستراتيجية توسيع الموارد؛ لأن ندرة الموارد هي أحد أبرز  
أسباب الصراع في المؤسسات، فإن توسيع الموارد وزيادة استثمارها من شأنه أن يحقق التوافق  
والانسجام بين العاملين. واستراتيجية تقليل الفجوة؛ وتعني التركيز على نقاط الاتفاق المشتركة بين  
الأفراد المتنوعين ثقافياً وقيماً والمختلفين في أهدافهم وأفكارهم، مما يزيل أسباب هامة للصراع.

كما حدد المرسي وإبراهيم (2002) الاستراتيجيات الآتية لإدارة الصراع استراتيجية  
التعاون؛ حيث يلعب القائد دور الموفق والموحد لتوجهات العاملين وأهدافهم. واستراتيجية التنافس؛  
وهنا يسعى القائد لفرض قراره على العاملين في أجواء متوترة يشعر فيها العاملون أن أهداف القائد  
تتعارض بالسلب على أهدافهم. واستراتيجية التجنب؛ أكثر ما يهتم القائد هنا بخفض مستوى التوتر  
والتركيز على توافق أطراف الصراع، مع إهمال أسباب الصراع الذي يمكن أن يتفجر في أي وقت.

### 17.3.1.2 نموذج رحيم:

يقوم رحيم (Rahim) بتدريس مساقات السلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية وإدارة التنظيم في جامعة كنتاكي الغربية، وله أكثر من (65) مقالاً وفصول كتاب، وخمس حالات وثلاث أدوات بحثية حول النزاع والقوة، وهو مؤلف لستة كتب، أربعة منها حول إدارة النزاع، وهو محرر المجلة الدولية لإدارة الصراع، والمجلة الدولية للتحليل التنظيمي، ومؤسس الجمعية الدولية لإدارة الصراع، ورئيس المؤتمر الدولي للتقدم في الإدارة (Rahim, et al, 1992).

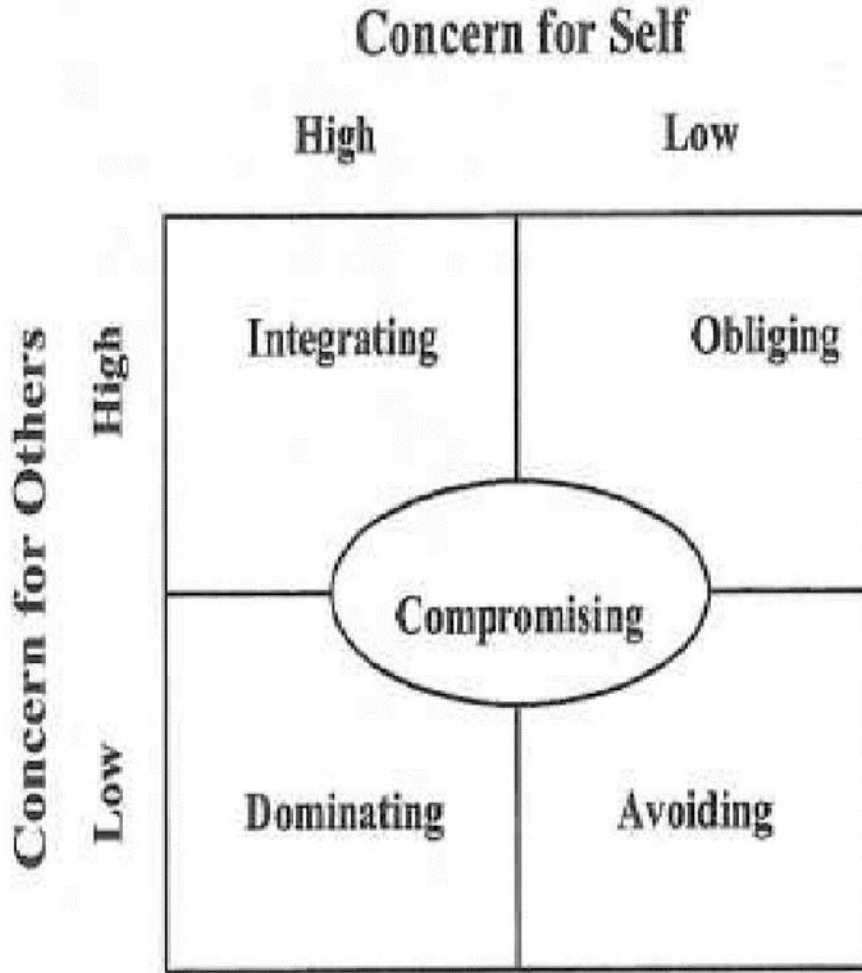
يستند رحيم في نموده لإدارة الصراع التنظيمي على مستوى تفاعل عاملين من السلوك: الاهتمام بالذات والاهتمام بالطرف الآخر، ونتيجة لذلك التفاعل تتضح استراتيجية الحل والشعور الناجم عنها، كما يظهر في الشكل الآتي (العمرى، 2005):

#### النتائج والمشاعر المصاحبة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الطرف الآخر			
خاسر	رابح		
(رابح، خاسر) أنا مرتاح وأنت غير مرتاح	( رابح، رابح ) أنا مرتاح وأنت مرتاح	رابح	الطرف الأول
(خاسر، خاسر) أنا لست مرتاحاً وأنت لست مرتاحاً	(خاسر، رابح) أنا غير مرتاح وأنت مرتاح	خاسر	

(المصدر: العمرى، خالد (2005): " المدخل المنظومي في إدارة الأزمات وحل الصراع في النظام التربوي"، المؤتمر العربي الخامس حول المدخل المنظومي في التدريس والتعلم برعاية مركز تطوير تدريس العلوم بجامعة عين شمس، نيسان. القاهرة. مصر. ص 12)

يقوم نموذج رحيم، الذي طوره رحيم وبونوما عام 1979، والذي يصنف استراتيجيات إدارة الصراع، على اهتمام مزدوج بكل من الذات والآخرين، والتفاعل بين هذين البعدين ينجم عنه خمس استراتيجيات مختلفة لإدارة الصراع موضحة بالشكل التالي :



( Resource: Rahim, M.A. and Bonoma, T.V (1979), "Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention", Psychological Reports, Vol 44 No. 3, p 1327).

ويتضح من الشكل السابق أن استراتيجيات إدارة الصراع هي:

1. التكامل: وهي نتيجة الاهتمام كثيراً بكل من الذات والآخرين، وتركز على الاستماع للطرف الآخر وجمع المعلومات المتعلقة بالصراع، وهنا يتم طرح البدائل والمقارنة بينها من أجل اختيار البديل الأمثل.
2. الإرضاء: تنتج من اهتمام ضئيل بالذات واهتمام كبير بالآخرين، لا تركز على نقاط الاختلاف وإنما على نقاط الالتقاء لكسب رضا الطرف الآخر.
3. المساومة: هي اهتمام متوسط بالذات وبالآخرين، لا بد هنا من تضحية كل طرف بجزء من مطالبه مقابل التوصل لحل وسط يرضي الطرفين.
4. الهيمنة: هي نتاج اهتمام كبير بالذات وإهمال لمطالب الآخرين، بموجب هذه الاستراتيجية يفرض أحد الطرفين موقفه ورأيه على الطرف الآخر بالقوة دون اعتبار لخسائر الطرف الآخر.
5. التجنب: بمعنى اهتمام متدني بالذات وبالآخرين، وهو أشبه بترك الأمور على غاربها واللامبالاة سواء باحتياجات الذات أو الاحتياجات المتعلقة بالآخرين (Rahim & Katz, 2020).

### 18.3.1.2 الاعتبارات الأخلاقية في الصراع:

تظهر الأدبيات المتعلقة بالصراع التنظيمي أن استراتيجيات التعاطف والاهتمام الكبير مع احتياجات الطرف الآخر كالدماج والاسترضاء لها نتائج مرضية وانعكاسات إيجابية على الذات والمؤسسة. كما أن استراتيجيات عدم الاهتمام بالطرف الآخر كالهيمنة والتجنب لها مردود سلبي على الذات والمؤسسة ويمكن أن تزرع بذور الصراع (Rahim, 2011).

يحمل الأفراد عادةً الأبعاد المعنوية والأخلاقية والتي تؤثر على عملية اتخاذ القرار إضافة لتعقيد الظروف المحيطة بالمواقف التي يعمل خلالها صناع القرار. لكل ذلك تصبح الأبعاد الأخلاقية، في ظل تنوعها الناجم عن التنوع الثقافي للأفراد، متشابكة لدرجة يختلف فيها الأخلاقيون أنفسهم حول القرار الأخلاقي المناسب، وقد وجد البعض علاقة متينة بين التطور الأخلاقي منجهاً وبين السلوك الأخلاقي من جهة أخرى (French & Albright, 1998).

هناك دلائل كثيرة على العلاقة الوطيدة بين الممارسات الأخلاقية في التعامل مع الصراع والنتائج المرضية والإيجابية، مقابل الخسائر الجسيمة مادياً وإنسانياً التي نتجت جراء إهمال بعد

أخلاقي واحد (Rahim et al, 1992). وحتى في المؤسسات الربحية فقد وجد العلماء والباحثون علاقة قوية بين السلوك الأخلاقي والقانوني للقادة ومستوى الأداء والربح فيها. وأن المؤسسات ذات الأداء والعوائد المالية السيئة تعاني أصلاً من سلوك غي أخلاقي وغير قانوني (Baucus & Baucus, 1997).

وحسب رحيم (Rahim, Magner & Shapiro, 2000) فقد وضع العالم فولجر (Folger) نظرية الإدراك المرجعية (Reference Cognitions Theory (RCT) والتي تبين العلاقة المتبادلة بين سلوك القائد وردة فعل العاملين، فالقرارات غير العادلة تتم مواجهتها بسلوك عدواني سلبي من قبل العاملين، وذلك لشعورهم أن القائد حاد عن الاعتبارات الأخلاقية التي تحكم السلوك، وفي نظرهم فإن القرارات غير العادلة تمس مصالحهم وتقلل مكاسبهم المادية، وعليه فإن السلوك المهذب والأخلاقي لصناع القرار الذي يشعر العاملين بأهمية دورهم، يدفع العاملين لردات فعل إيجابية (Folger, 1986)؛ (Folger, 1993).

في إحدى الدراسات يعترف حوالي (75%) من المدراء بأنهم يواجهون تضارباً أخلاقياً، ويعتبر الصراع من المجالات الهامة التي تعتبر محكاً للتفكير والسلوك الأخلاقي، فاستخدام خاطئ واحد لوسائل إدارة الصراع قد يوجب الصراع ويخلق صراعاً جديداً أكثر حدة (Soutar et al, 1994). رغم أن الدراسات تظهر بشكل واضح أن (20%) من وقت المدراء والمسؤولين ينقضي في إدارة الصراع، إلا أن الدراسات والتوصيات قليلة بشأن أهمية الاعتبارات الأخلاقية في إدارة الصراع مع الأطراف الأخرى سواء أكانوا مسؤولين أم مرؤوسين (Rahim, et. Al. 1992).

#### 4.1.2 لمحة عامة حول الجامعات:

الجامعات هي مركز الفكر والمعرفة ورافعة المجتمع، يلقي على عاتقها مواجهة تحديات التطوير والحدثة، ويعول عليها مهمات البناء ونشر القيم وتبني قضايا الشعوب وهمومها (شطبيبي، 2017). وحيث توجد الجامعات يوجد البناء المعرفي، والبحث العلمي، وموقع الدولة على خارطة الحضارة، وهذا ما يدفع الدول لرعاية الجامعات؛ لأنها خط الدفاع الأول أمام التحديات والتحديات الخارجية (ابراش، 2010). والجامعات بحاجة إلى اهتمام دائم وإعادة نظر في سياساتها التعليمية وأهدافها الاستراتيجية، كونها تزود المجتمع بكوادر بشرية قادرة على النقد والإبداع (القرني، 2021). وحسب ما يرى أبو دف (2004) فإن الجامعات لا ترقى بمكانتها دون الرقي بالعملية الأكاديمية والأكاديميين وتهيئة بيئة عمل ملائمة لعطائهم (حرب، 2001).

نشأت مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ظل الاحتلال البريطاني، وتزايدت وتطورت إلى جامعات فلسطينية في ظل الاحتلال الاسرائيلي كأذرع مقاومة ونضال وطني تحرري (أبو مايلة، 2014). وفيما بعد أولت السلطة الوطنية الفلسطينية اهتماماً خاصاً بالتعليم العالي فأصدرت قانون التعليم العالي عام 1998، وجاء في المادة الرابعة منه أن الجامعات تهدف إلى تحقيق متطلبات المجتمع بضخ الكفاءات العلمية اللازمة لنمائه وتطوره (أبو ريده، 2004). ورغم استقلال الجامعات الفلسطينية نسبياً إلا أن أضرار الانقسام السياسي الفلسطيني قد أصابها، فظهرت الحزبية والتسييس على حساب العملية الأكاديمية والتطوير العلمي (ابراش، 2010).

ويستعرض أيوب عثمان المشار إليه في (السوسي، 2002) بعض الملاحظات حول قانون التعليم العالي عام 1998، والتي يمكن إجمالها بما يأتي: ترك القانون الحرية للجامعات أن تشكل مجلسها الخاص بطريقتها الخاصة، وصلاحيه رئيس الجامعة غير واضحة، والجامعات تحدد نظام عمل الأكاديميين، ولم يتكفل القانون بحماية الحريات الأكاديمية.

تمتاز الجامعات الفلسطينية عن الجامعات الأخرى بتنوعها. وحسب الدابسة يمكن تصنيف الجامعات الفلسطينية إلى جامعات أهلية (عامة)؛ تمتاز باستقلال مالي إداري وأكاديمي، وتشمل جامعات: الخليل، وبيرزيت، وبيت لحم، والنجاح، والإسلامية، وبوليتكنك فلسطين، والقدس، وجامعة الأزهر. والجامعات الحكومية وهي جامعات تديرها وتشرف عليها الحكومة، وتشمل جامعات فلسطين التقنية- خضوري، والأقصى، والاستقلال، وجامعة القدس المفتوحة (السيد، 2013). والجامعات الخاصة التي لا تخضع لإدارة أو إشراف حكومي، وإنما خاص، وتشمل جامعتي العربية الأمريكية وغزة إضافة إلى كلية جامعة فلسطين الأهلية (الدابسة، 2017).

كانت جامعة الخليل أولى الجامعات الفلسطينية، والتي تأسست عام 1971، ثم تلتها جامعة بيرزيت عام 1972، ولحقت بهما الجامعات الأخرى، وبالطبع كانت الجامعات الفلسطينية هدفاً دائماً للانتهاكات الاسرائيلية خاصة في انتفاضتي 1987 و 2000 (أبو ريده، 2004). وقد أشار الصوراني في دراسته (أزمة التعليم في الجامعات الفلسطينية) المشار إليها في أبو حطب (2022/6/14) إلى أن الصراع يتم فيه استهداف وجود الشعب الفلسطيني من قبل احتلال يسخر التكنولوجيا وجامعاته المتطورة الحاصلة على تصنيفات عالمية علياً.

تتعرض الجامعات كغيرها من المنظمات إلى حالات من الصراع التنظيمي، ولأن التغيير والتطور لا يتوقف فإن التحديات كذلك لا تتوقف، وهذا ما يدعوها لضرورة إعادة النظر في سياساتها

ووسائل عملها للقدرة على التنافس وتجويد مخرجاتها لتحقيق النجاح المنشود، إن الأسباب المهمة - كما يعتقد الباحث - للصراع التنظيمي في الجامعات تعود لدواعي اقتصادية وتحفيزية وإدارية كالمشاركة في صنع القرار. أما الأسباب الأقل أهمية للصراع فتعود لتعارض القيم، والسلوك العدائي للموظفين (سالم، 2013). لكن الالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس من شأنه أن يخفف من حدة الصراع التنظيمي في الجامعة، ويخلق بيئة عمل آمنة، كما يعتبر الالتزام التنظيمي من عوامل الجودة وتحسين الأداء (أبو شقرة وجبران، 2019).

ينظر البعض بشك إلى القيادة الجامعية من جانب تماهياها مع العمل الإداري، وفي نظر هؤلاء فإن القيادة الجامعية بعيدة عن المهنية، لا مبالية أحياناً، وحادة أحياناً أخرى، وكلا الطرفين لا يفضي إلى بر الأمان والاستقرار (سالم، 2015). لكن القائد الاستراتيجي خبير بمواجهة المعوقات والاختيار بين البدائل، فهو صاحب رؤية ويؤمن بالحوار، وبالتالي له القدرة على استشراف المستقبل (أبو ماضي، 2016).

لقد طالت آثار العولمة والنقلة النوعية في ميادين الاتصال والتواصل والمعلومات كافة جوانب الحياة، وتركت أثراً كبيراً على الأوضاع الاجتماعية والثقافية وغيرها، ولأن الجامعات هي مرآة لرقى المجتمعات فإن عمليات التطوير فيها يجب أن تكون شاملة للعاملين، والهيكل التنظيمية، والعمليات (عباس، 2015).

للمؤسسات الأكاديمية مكانة متقدمة في الفعل المجتمعي، وبسبب هذه المكانة تحتاج لقيادة نوعية ترتقي لمستوى الدور والفعل المناط بها، وقد كان بروز معالم القيادة التحويلية أواخر القرن الماضي مطلباً هاماً لاحتياجات تلك المؤسسات التطويرية والإبداعية على مستوى العمليات والمخرجات والعاملين (الرويدي و الرامي، 2021). وتعد الجامعات الحلقة الأهم في سلسلة المؤسسات الأكاديمية، حيث تسعى على الدوام لتحسين شروط البيئة التعليمية وتطوير البحث العلمي، وبالطبع فإن الوصول لتلك المرحلة يستلزم قيادة محفزة تستثير الطاقات الكامنة للعاملين والطلبة، وترفع مستوى الدافعية والالتزام التنظيمي (عواد وآخرون، 2013).

ويمكن للجامعات أن تصل إلى حالة من التميز من خلال التواصل الفعال مع المجتمع المحلي، وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر يواكب القفزات المعرفية العالمية، لكن كل ذلك لن يتم دون قيادة جامعية ذات أداء نوعي متطور، وأداء متميز تجسر بين البعدين الأكاديمي والعملية، فالدور

المنوط بالجامعات الفلسطينية ينبغي أن يخضع للتطوير المستمر بحيث يصبح التميز مطلباً حيوياً على الدوام (العقاد، 2021).

ولكي تحافظ الجامعات على دورها المنتظر عليها أن تسعى لتطبيق معايير الجودة في مدخلات العملية التربوية وفي العمليات والأنشطة والفعاليات، وكذلك في المخرجات، ومن المهم أن تقوم الجامعات بمراجعة ذاتية ودورية لواقعها من أجل الاستفادة وأخذ العبر والدروس، ومن ثم تطوير الأداء تماشياً مع المستجدات، إن الآمال المعقودة على الجامعات كرافعة لعملية التنمية المجتمعية تحتم عليها التوفيق بين برامجها الأكاديمية والبحثية وركائز التنمية، حيث تراعي توجهات المجتمع، وتقدم الحلول للمشكلات التي تعترض مساره التنموي، وإذا أرادت الجامعات أن تؤدي رسالتها التربوية والانسانية على أكمل وجه، فعليها أن تراعي احتياجات وهموم ومتطلبات الأكاديميين والموظفين لديها فهم أداة التغيير المنشود وركيزته الأساسية (بن رابح، 2016).

ولعل تحقيق التعليم الريادي يفتح الباب أمام ثقافة مجتمعية جديدة قائمة على تحويل الفكر إلى ممارسة وتطبيق، وبالتالي يتم التأسيس لنمط حديث من إدارة المعرفة التي تكفل استدامة التنمية، وتأسيس الرؤية التنموية (نصار، 2018).

خرج المؤتمر الأول لرؤساء الجامعات في جامعة كولومبيا والذي عقد في 18-19 يناير 2005، بإعلان الحرية الأكاديمية الذي اشتمل على مضمون الحرية الأكاديمية، وأهداف الجامعة، وحقوق كل من الأكاديميين والطلبة. ومن أهم ما جاء في الإعلان ما يأتي (الجمعية العربية للحرريات الأكاديمية، 2019): الحرية الأكاديمية للأكاديميين هي امتداد لاستقلال الجامعات، ومن واجب الجامعة صيانة الحرية الأكاديمية من أية تدخلات داخلية أو خارجية، وتتناسب قوة ونفوذ الدولة عكسياً مع درجة استقلال الجامعات، وفي الأزمات الوطنية قد تشكل مكونات المجتمع المحلي تهديداً للحرريات الأكاديمية، والأنظمة واللوائح التنظيمية للعمل داخل الجامعات قد يقيد الحرريات الأكاديمية والفكرية فيها.

إن إشاعة الحياة الديمقراطية والحرريات الأكاديمية داخل الجامعات ينعكس بالإيجاب على أدائها، ودرجة تميزها، وثقة المجتمع بمخرجاتها، وعادةً ما تناضل الجامعات من أجل حريتها واستقلالها، وكسب ثقة وولاء العاملين لها، مما يدفعهم إلى الإبداع والتطور الذاتي، وتفخر الجامعات ذات التاريخ العريق بالحرية التي يتمتع بها الأكاديميون والعاملون فيها، والتي تنتقل للطلبة فنتمو

لديهم حرية التفكير، والتعلم الذاتي، وخوض غمار التجارب، والمشاركة في صناعة القرار (عباس، 2015).

ولا شك أن استشراف المستقبل هو أحد المهمات الجلية للجامعات التي تهيئ القاعدة لتعليم نوعي ريادي يضمن للجامعات مكانة مرموقة وسط أجواء التنافس العالمي، في الدول المتقدمة يبدأ التعليم الريادي من المرحلة الأساسية، ويمتد نحو الأسرة ودورها الهام في خلق الحوافز لدى الأبناء للبحث عن المعلومة وطرح الأسئلة، ثم يتوج في التعليم الجامعي، حيث يتعلم الطلبة مهارات النقد والتحليل والتركيب وحل المشكلات، كما تستمد الجامعات الفلسطينية دورها الهام والمحوري من الطلبة الذين يمثلون فئة الشباب، حيث تطور لديهم الملكات الفكرية، ومهارات العمل الجماعي، وإدارة الأزمات (نصار، 2018).

يتصدر الأكاديميون في المؤسسات التعليمية مشهد العطاء والمسؤولية الأولى لجودة التعليم ومخرجاته المختلفة، لكن ذلك يرتبط بمدى تلبية احتياجاتهم، ودرجة الرضا الوظيفي لديهم، ويستطيع المتابع أن يكتشف العوامل السلبية المؤثرة على عطائهم، رغم وجود أنماط قيادية لها أثر إيجابي في تحفيزهم للوصول إلى درجة مرضية من الإنجاز (صلاح، 2023).

ومن الطبيعي أن تعمل المؤسسات التربوية على مواجهة المعوقات التي تعترض طرق تقدمها نحو الوصول لأهدافها، وهذا لا يتم إلا بجهود قيادة حكيمة تضع الخطط، وتتابع تنفيذها من خلال أفراد مؤهلين متسلحين بالثقة والانتماء للمؤسسة، كما يتطلب ذلك مراجعة الأنماط القيادية المستخدمة ودرجة مواءمتها للمواقف المستجدة دائماً (عويضة، 2021).

وحين تضع قيادة الجامعات خطط طويلة الأمد فإنها تراهن على الأكاديميين والعاملين لديها في تطبيقها، فهم أصحاب الرؤية الذين يستشرفون المستقبل، ولأنهم يؤمنون بالقيادة وتوجهاتها فإنهم يحسنون الأداء، فينشطون على صعيد البحث العلمي والأنشطة الأخرى لرفعة الجامعة، والالتفاف حول قيادتها (كافري، 2012).

وتعتبر القيادة التربوية رافعة للمؤسسات التربوية بتطوير أدواتها وتحسين منظومتها التعليمية، خاصة وأنها تقود أفراداً ذوي ثقافات وقيم مختلفة (محرق، 2022). ولعل استمرارية عطاء الجامعات ينبع من الحفاظ على مستواها الأكاديمي وجودة مخرجاتها، كما يساهم في ذلك مسعاها للتميز محلياً ودولياً فتزداد ثقة العالم والمجتمع المحلي بها (عويضة، 2021).

## 1.4.1.2 صعوبات وتحديات تواجهها المؤسسات التعليمية:

يواجه القادة في المؤسسات التعليمية عدداً من الصعوبات لتطوير أداء العاملين، من أهمها مدى صلاحيات القائد في نظام الحوافز المادية والمعنوية، فكلما زادت صلاحيات القائد زاد ولاء العاملين لقائدهم، وتنفيذ التعليمات المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة (صلاح، 2023).

على صعيد آخر، يكتسب البحث في التحديات التي تواجه هيئة التدريس أهميته من دور الجامعات في تطور وازدهار المجتمع، والتي تعتبر هيئة التدريس من أعمدتها الرئيسية. وأشار الطيب (2000) أن التحديات أمام هيئة التدريس تشمل الفلسفة غير الواضحة للجامعات، والمستويات غير العالية للمتقنين بالجامعات، وطرق التعليم التقليدية، والافتقار إلى أدوات تعليم كافية مما يثقل عبء هيئة التدريس.

ومن أبرز التحديات التي تواجهها الجامعات العربية والأجنبية وهيئة التدريس فيها معوقات تتعلق باستقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين، وقلة الاعتراف بمؤهلات التعليم الإلكتروني أو المدمج، والشخصنة وعدم الموضوعية في تشكيل لجان التعيين وإجراء المقابلات والاستقطاب، والتنافس السلبي غير المخطط بين الجامعات العربية لتحقيق تصنيفات عالمية عليا (الكردي، 2019). كما تعاني الجامعات العربية من قلة استخدام الوسائل الحديثة في التدريس، وضعف ارتباط البحث العلمي باحتياجات المجتمع (ذياب، 2006).

ويرى الداود (2020) أن على الجامعات وضع معايير واضحة ودقيقة للقبول ومراعاة ميول الطلبة مع زيادة الطلب على التعليم العالي، وعدم الاكتفاء بالمجموع الكلي للتحصيل لاختيار التخصص، إضافةً إلى أهمية إرشاد الطلبة للتغلب على المشكلات المختلفة التي تواجههم طوال مرحلة التعليم الجامعي. كما تبرز الحاجة لتطوير الهيئة التدريسية بشكل مستمر على مستوى التخطيط والخبرة العملية في التعليم والتقييم والبحث العلمي. ويعتبر تحديث المناهج الجامعية بما يتناسب مع احتياجات المجتمع والسوق المحلي من أهم التحديات التي يجب الالتفات إليها ومراعاتها.

وقد أظهر تقرير إعلامي شمل إحدى عشرة دولة من الدول العربية عدم رضا الأكاديميين في الجامعات المختلفة عن مستوى الأجور والامتيازات التي يتمتعون بها، بسبب غياب نقابات قوية تحقق أهدافهم وتلبي احتياجاتهم. فبعض الجامعات الخاصة تيرم عقود عمل للأكاديميين تحدد فيه الأجور مقابل التدريس دون أية حقوق وامتيازات أخرى، في حين تتجه بعض الجامعات الحكومية

لعمل عقود عمل مؤقتة معهم وبأجور بسيطة لا تغطي متطلبات الحياة الكريمة. كل ذلك من شأنه أن يفقد هيئة التدريس الشعور بالأمان الوظيفي، ويدفعه في كثير من الأحيان إلى التفكير بالهجرة. وحسب التقرير فإن الجامعات الخاصة تخلص من النقابات الممثلة للأكاديميين، بينما الجامعات الحكومية لها نقابات ممثلة في ثلاث دول هي تونس والجزائر وفلسطين، كما توجد أجسام نقابية ممثلة للأكاديميين داخل كل جامعة فقط في خمس دول هي السودان وليبيا والكويت وقطر ولبنان (فائق، 2021).

وعلى صعيد التحديات التي يواجهها التعليم العالي في الأردن، فقد أشار مؤتمر التعليم العالي في الأردن إلى أن المنعقد في عمان بتاريخ 6/5/2023، أن التعليم العالي الأردني عانى بسبب مؤثرات على الصعيدين الخارجي والداخلي مما أدى لعدم السيطرة على المدخلات أو التحكم بالمخرجات، إضافة إلى هشاشة الحوكمة، وضعف التخطيط، وعدم الاستقلال في اتخاذ القرار، والأزمات المالية، ناهيك عن قلة المعيارية في قبول الطلبة، واكتظاظ الجامعات، وعدم مراعاة احتياجات سوق العمل (قديسات، 2023).

وفي دول الخليج فرض تزايد افتتاح جامعات أجنبية فرعية فيها تحديات مختلفة على عملية التعليم من أهمها: ضعف تأثير الدولة، وتنوع مناهج التدريس وأساليبها، واختلاف مستويات الكادر التعليمي، كما انعكس تيار العولمة وتنوع برامج التعليم بأبعادها الوطنية والأجنبية على الثقافة الشعبية في تلك الدول، ولا تزال هناك شكوك حول دقة المعايير المتبعة للابتعاث، ودرجة موافقة مخرجات الجامعات مع احتياجات المجتمع، والمدى المتاح للحريات الأكاديمية (البسام وآخرون، 2016).

ويشير العجمي (2015) إلى الرقابة وتقييد الحريات التي تتعرض لها الجامعات الخليجية بما يتطابق مع توجهات السلطة، وذلك من خلال: المحظورات الدينية والسياسية التي تضعها السلطة أمام الأكاديميين، مثل السرد التاريخي بلسان وعيون السلطة لوقائع وشخصيات في حقب إسلامية ماضية، والتزام مراكز الأبحاث بقانون معاداة السامية الذي صدر في 2004 الذي أسفر عن إغلاق بعضها مثل مركز زايد للتنسيق والمتابعة الموجود في أبو ظبي، وحصر التاريخ الوطني للدولة بتاريخ الأسرة الحاكمة المنتفذة والتماهي بينهما، ومن تجليات ذلك الجدل الذي لا يزال قائماً حول تأسيس وقيام دولة الكويت، وخطورة الكتابة التاريخية التي تخرج عن الرواية الرسمية للسلطة أو

تمس أحد أركانها، مما يحول الأبحاث والدراسات العلمية إلى وسائل ترويج ودعاية للمتفذين في سدة الحكم.

وبخصوص الجامعات السعودية فقد أشار حرب (2018) إلى أن أعضاء هيئة التدريس يواجهات معوقات تؤثر سلباً على أدائهم، وعلى جهود التطوير التي تتبناها الجامعة، كما أن تلك الجامعات لم تواكب ما وصلت إليه البرامج العالمية لتطوير الأكاديميين، ولم تعمل بجدية لتحقيق ذلك، كما إن الجامعات السعودية لم تسير التطورات العالمية في التخطيط والتنظيم الجدي لبرامج تركيز مباشرة على تطوير عضو هيئة التدريس، واقتصر دورها في بعض الجهود الجزئية أو التفكير في تنظيم برامج ولكن بدون جدية (حرب، 2018).

أما فيما يتعلق بالجامعات اليمنية فهي تواجه العديد من التحديات الآتية (مطهر، 2005):

أولاً: التحديات الخارجية ومن أبرزها:

- العولمة: من خلال التواصل المرن والفعال بين جامعات العالم بطلبتها وأكاديميها، ووضع تسهيلات للتعلم عن بعد أو افتتاح فروع محلية للجامعات العالمية العريقة، مما يجعل التمسك بالهوية الوطنية أمراً صعباً أمام البرامج التعليمية الأجنبية وما تحمله من مضامين ثقافية وافدة.

- تقدم وسائل الاتصال: حيث ألغيت الحدود أمام زحف المعلومات وانتقال الثقافات بواسطة التقنيات المتطورة للدول العظمى التي تستطيع فرض هيمنتها بسهولة على ثقافات الدول الضعيفة.

- ثورة المعرفة: حيث تتسارع المعرفة بشكل كبير والتي تؤثر على التنمية بأبعادها المختلفة، مما يحتم على الجامعات إنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي وتعزيز تكنولوجيا التعليم.

ثانياً: التحديات الداخلية ومن أهمها:

- زيادة الطلب على التعليم العالي: وذلك كوسيلة لفتح آفاق واسعة للعمل، خاصة وأن الجامعات الحكومية والخاصة لا تستطيع استيعاب نسبة كبيرة من خريجي الثانوية العامة. إضافة إلى تدني نسبة الإناث وكذلك نسبة الالتحاق بالتخصصات العلمية والتكنولوجية.

- التمويل الحكومي هو الأساس: حيث يبلغ الإنفاق الحكومي على التعليم حوالي (21%)، وهو لا يكفي للخطط الطموحة لمؤسسات التعليم العالي مما يستدعي توفير مصادر أخرى للتمويل.
- ضعف القدرة على الاستيعاب: حيث لا تستطيع مؤسسات التعليم العالي زيادة نسبة استيعاب الطلبة الجدد في ظل الموارد المحدودة من الغرف والمختبرات وطواقم التدريس.
- عدم تنوع مؤسسات التعليم العالي: في ظل قدرة الجامعات المختلفة على استيعاب حوالي (50%) من المتقدمين للالتحاق بالتعليم العالي، تبرز الحاجة إلى أهمية توسيع قاعدة مؤسسات التعليم العالي لتشمل افتتاح معاهد وكليات جديدة ذات برامج تراعي معايير الجودة واحتياجات السوق.
- ضعف الاستثمار في قطاع التعليم العالي: حيث يلاحظ عدم جراءة القطاع الخاص على الاستثمار في التعليم العالي، وحتى تلك المؤسسات الخاصة القائمة فإنها تشتمل على بنية تحتية ضعيفة سواء على مستوى قاعات المحاضرات أو المختبرات أو هيئة التدريس ووحدات الدعم الفني ومصادر المعلومات.
- هشاشة القدرات: وذلك على مستوى التخطيط والمتابعة، وعد كفاية أصحاب الكفاءة والمهارات العليا في وضع الرؤية ورسم السياسات والاستفادة من خبرات وتجارب العالم المتقدم.
- عدم الكفاءة: ويؤدي ذلك إلى هدر الطاقات وضعف المخرجات وقلة الخريجين في ظل نظام تعليمي يتيح للطلبة إنهاء الدراسة الجامعية خلال ثمان سنوات، مما يتسبب في جمود منظومة التعليم.
- عدم التطور الذاتي: حيث ينصب جل اهتمام مؤسسات التعليم العالي على عملية التدريس ونقل المعرفة وليس على إنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي والاستقراء.
- وعلى صعيد التعليم العالي في البحرين فإن جامعة البحرين مثلاً تعاني من تزايد كبير في إقبال الطلبة مما يتطلب الاستقطاب الأمثل للأكاديميين والإداريين، ضمن معايير دقيقة وموضوعية، وتطوير كوادرها وبرامجها لكي تتناسب مع احتياجات المجتمع المحلي، كما يلاحظ أن تغيير الطبقة

القيادية للجامعة لم يكن الخطوة المطلوبة لمواجهة التحديات، وإنما كان المطلوب تغيير على مستوى القاعدة صعوداً نحو الفئات العليا، إضافة إلى أهمية توفير مناخ تربوي إيجابي يحمي الحريات الأكاديمية، ويحافظ على وشائج اجتماعية متينة بين مكونات الجامعة المختلفة (المناعي، 2023).

وفي العراق تفرض الأوضاع الأمنية غير المستقرة نسبياً معوقات كثيرة أمام التعليم العالي تضاف إلى المعوقات التي خلفتها الحروب وسنوات الحصار الطويلة، لقد أدى انهيار نظام الحكم السابق إلى آثار سلبية على قطاع التعليم العالي الذي تعرضت مؤسساته إلى تخريب وتسييس، مما أضعف منظومة التعليم ومعاييرها ومخرجاتها، ولذلك يعاني الأكاديمي من تدني الكفاءة العلمية وقلة الإبداع ومنعه من المشاركة في اختيار المناهج والمصادر العلمية، كما يعاني التعليم العالي من نمطية التعليم التقليدي من حيث المناهج وأساليب التدريس والمكتبات ودعم البحث العلمي وهجرة الكفاءات، إضافة إلى عدم وجود استراتيجية ورؤية بعيدة المدى. ولعل ما يزيد المشهد تشاؤماً هو ما يعانيه الأستاذ الجامعي والطلبة الجامعيين من إمكانية التعرض للخطف والابتزاز أو القتل نتيجة الحالة الأمنية السائدة، ويعتقد البعض أن هناك خلافاً في توزيع العبء الدراسي على هيئة التدريس، وفي معايير الترققيات والحوافز، وكذلك في طرح برامج دراسية تتوافق مع احتياجات المجتمع المحلي (الحسين، 2008).

وعلى المستوى الفلسطيني تؤدي الجامعات الفلسطينية دوراً نضالياً مقاوماً للاحتلال، ويبرز دورها بشكل واضح من خلال اتحاد نقابات الأساتذة والموظفين في الجامعات الفلسطينية، وأيضاً من خلال الحملة الفلسطينية الدولية للمقاطعة الأكاديمية والثقافية لإسرائيل، وقد انطلقت الحملة في 30 أيلول 2010 بالتزامن مع قرار جامعة جوهانسبرغ في 29 أيلول 2010 قطع العلاقة مع جامعة بن غوريون الاسرائيلية ما لم تتوقف عن دعم الجيش الاسرائيلي، وتأييد ساسة الفصل العنصري الاسرائيلية الموجهة ضد الشعب الفلسطيني، ويرى البعض أن الجامعات الفلسطينية تخضع لعاملين هامين هما: التأثير بنمط المعرفة المنبثق عن الثقافة العربية، والخضوع لسياسة التسليح التي ينتهجها النظام السياسي، لكنها رغم كل ذلك تحاول تطبيق معايير الحرية الأكاديمية ما أمكنها ذلك (الشيخ، 2010).

ففي فلسطين لا تختلف أزمات التعليم العالي عما هو عليه الحال في الدول العربية، لكن خصوصية وجود الاحتلال الاسرائيلي للمناطق الفلسطينية يضع أولوية البقاء في مقدمة اهتمام مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، لكن المشترك الأعظم بين الجامعات الفلسطينية والعربية هو ما

يتعلق بأزمة الهوية، وهي أزمة يعكسها عدم قدرة الجامعات الفلسطينية على التوفيق والدمج بين مخرجات تعليم نوعية وعملية بحث علمي نشط تميزها إقليمياً وعالمياً، وتتجلى هذه الأزمة بقلّة الموارد المادية وطبيعة الكوادر التعليمية والإدارية والبنية التحتية وعدم كفاية رواتب الموظفين وأجورهم، كما تتأثر الجامعات الفلسطينية بافتقار الطلبة الجدد لمهارات حل المشكلات والتحليل العلمي (جقمان وآخرون، 2019).

يرى بدر وآخرون (2016) أن معيقات التعليم العالي الفلسطيني تندرج لشقين: يتعلق الأول بقضايا بنيوية، ويتعلق الثاني بالبيئة المحيطة، ويمكن توضيحهما كما يأتي:

أولاً: معيقات بنيوية ومنها:

- غياب فلسفة تربوية واضحة: وذلك يؤدي إلى خلل في المنظومة التعليمية من حيث الرؤية والاستراتيجية والهوية، ومن أهم أسباب ذلك ضعف دور مجلس التعليم العالي في نسج علاقة تكاملية بين مؤسسات التعليم العالي.
- عدم الاكتراث بالبحث العلمي: ومن حيثياته الافتقار للتمويل ولمصادر علمية داعمة كالمجلات ذات الاختصاص، وعدم التشبيك مع الجهات الداعمة للبحث العلمي، والعبء الدراسي للأكاديميين الذي يحول دون تفرغهم لإعداد البحوث والدراسات.
- التركيز على الكم على حساب النوع: وهذا يبدو جلياً في عشرات آلاف الخريجين وعشرات آلاف الناجحين في الثانوية العامة سنوياً، وكذلك في تزايد أعداد مؤسسات التعليم العالي ذات البرامج المتشابهة بعيداً عن احتياجات المجتمع المحلي.
- عدم التواصل بين الخريجين وجامعاتهم: خاصة أولئك الخريجين الذين يمتلكون قوة رأس المال أو يتبوأون مواقع هامة في جامعات عالمية.

معيقات متعلقة بالبيئة المحيطة ومن أهمها:

- الاحتلال الاسرائيلي: والذي اعتبر الجامعات الفلسطينية هدفاً معادياً ووضع العصي في دولاب العملية التعليمية، فأغلق العديد من الجامعات واعتقل المئات من الأكاديميين والآلاف من الطلبة.

- قلة الدعم الحكومي: حيث توقف الدعم الحكومي المالي للجامعات من عدة سنوات، مما دفع الجامعات لاتباع سياسة رفع الرسوم الجامعية بشكل مضطرب سنوياً واستقطاب أعداد مضاعفة من الطلبة، وقد نتج عن ذلك اقتصار التعليم العالي على الطلبة من أصحاب الدخل المرتفع والتأثير السلبي على جودة مخرجات العملية التعليمية.
- سيطرة الأجهزة الأمنية على الجامعات: وذلك من خلال قوة التمويل، وتعيين قيادة الجامعات وتشكيل مجالس الأمناء، وبالتالي التدخل في معايير التوظيف والترقية، بحيث تراعي الولاء وليس الكفاءة.

## 5.1.2 الحركات النقابية

### 1.5.1.2 تطور الحركة النقابية:

يتفق معظم الخبراء على أن تأطير العاملين في نقابات عمالية أو مهنية جاء جراء استغلال العاملين من قبل أصحاب رأس المال، وحدث ذلك في القرن الثامن عشر جراء الثورة الصناعية التي فتحت شهية الأغنياء للربح (بوقرة، 2012). بدأ ظهور النقابات في بريطانيا عام 1720، ونجحت النقابات الفرنسية بالظهور عام 1884، وفي ألمانيا تشكل اتحاد للعمال عام 1854. أما في الولايات المتحدة فقد انطلقت النقابات بعد العام 1863 الذي شهد انتهاء الحرب الأهلية، وفي الاتحاد السوفياتي تأخرت جمعيات الصداقة الخاصة بالعمال حتى عام 1980، أما في الوطن العربي فقد تكونت النقابات لمقاومة المستعمرين الأوروبيين، وبعد التحرير تبنت شعارات مطلبية، اعترفت العراق بالنقابات عام 1936، ومصر عام 1942، والمغرب العربي إبان فترة الاستعمار (بوقرة، 2012).

وينشط النقابيون الأكاديميون في العديد من دول العالم في مناصرة القضية الفلسطينية، وضد الممارسات الاسرائيلية بحق الشعب الفلسطيني خاصة تلك التي تستهدف الجامعات والأكاديميين والطلبة الفلسطينيين. وعليه فقد أصدر مئات الأكاديميين البريطانيين الذين يمثلون عشرات الجامعات البريطانية العديد من البيانات التي تدعو لمقاطعة الجامعات الاسرائيلية ومؤتمراتها وأنشطتها (العربي الجديد، 2015).

ويطالب اتحاد الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي البريطانية الذي يمثل حوالي مئة ألف عضو على الدوام بمقاطعة الأساتذة والجامعات الاسرائيلية التي لا تدين وتسنكر سياسات اسرائيل

العنصرية ضد الشعب الفلسطيني، وفي كندا طالبت عشرات الأجسام النقابية والمؤسسات الشعبية والكنسية برفض سياسة الفصل العنصري الاسرائيلي وإعادة الحقوق الفلسطينية، وذلك في إطار المساندة لحملة دولية أطلقته مؤسسات كنسية وأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية في تموز 2006 ضد الفصل العنصري الاسرائيلي. ويأتي ذلك في إطار مطالبة عشرات النقابات والهيئات الأوروبية للمفوضية الأوروبية بدعم الشعب الفلسطيني، وتطبيق قرار محكمة لاهاي في تموز 2004 القاضي بإزالة جدار الفصل العنصري الاسرائيلي، وبمقاطعة الشركات الأوروبية التي تمارس أعمال البناء في المستوطنات الاسرائيلية المقامة على الأراضي الفلسطينية على غرار شركة كاتر بيلر الأمريكية - السويسرية، وشركة كو فكس (المصري، 2006).

هناك من يعتقد أن أنظمة الحكم العربية حاولت باستمرار تطويع الجامعات العربية لتصبح أدوات تسهل السيطرة عليها وتوجيهها، وذلك على نقيض الجامعات الغربية المستقلة عن النظام السياسي التي تصوغ السياسات العامة للمجتمع، ويقدم أساتذتها المشورة والرأي للسياسيين ومتخذي القرار، كما تؤدي الأطر النقابية الطلابية هناك دوراً هاماً في مراقبة التشريعات والقرارات السياسية وتصويبها، وحتى إبان ما سمي بالربيع العربي والحراك الشعبي كانت الجامعات العربية بأساتذتها وطلابها غائبة عن الفعل الجماهيري الذي أراد التغيير (قاسم، 2012).

وفي الكويت على سبيل المثال هناك مطالبات من جمعيات الهيئة التدريسية في الجامعات بين فترة وأخرى بوضع معايير عادلة لتوزيع العبء الدراسي والترقيات والمواقع القيادية والحوافز الأخرى (بن طرف، 2023).

وفي لبنان، نشأت الأنشطة النقابية في بداية القرن العشرين ضد الإقطاع ثم تطورت لتتماهى في الأحزاب السياسية ذات التوجهات اليمينية واليسارية، وقد برزت دعوات الأكاديميين لتشكيل أطر نقابية مختلفة فاعلة في الفترة التي انطلقت فيها انتفاضة 17 تشرين أول 2019 ضد الفساد السياسي، حتى أصبح ذلك أحد أهداف الانتفاضة، وتعود هشاشة النقابات اللبنانية في نظر البعض إلى هيمنة البعد السياسي والطائفي عليها، وإلى غياب تأثير النقابات العمالية في الاقتصاد الليبرالي الذي تجلّى بعد انتهاء الحرب الأهلية، وإبان أزمة النفايات في 2015 تشكلت أجسام نقابية من ضمنها "بيروت مدينتي" التي تضم مثقفين وأكاديميين. في انتفاضة 2019 تشكل حراك يضم أساتذة الجامعات الحكومية والخاصة لكنه اصطدم باتهامات تربطه بقوى اليسار، وبمشكلات لها علاقة بالطابع القانوني المتنوع وغير المتجانس للجامعات، كما تفاقمت الأزمة بعد التراجع الاقتصادي

الكبير وتدهور العملة المحلية حيث تباينت رواتب وأجور الأساتذة بناء على سعر الصرف بالدولار من جامعة لأخرى. ولم يتم الاتفاق على نوع الجسم النقابي لأساتذة الجامعات سواء أكان نقابة أم جمعية أم غيرها، وبرز خلاف حول مفهوم "أستاذ" في ظل تنوع عقود العمل (معوض، 2021).

أما على صعيد نقابات العاملين في الجامعات التونسية فقد ولدت الحركة النقابية لمدرّسي الجامعة التونسية من الاتحاد العام التونسي للشغل، وسط تهديدات تمس الحريات الأكاديمية، وبيئة عمل الأكاديميين، لكنها تمارس حضورها في ظروف معقدة وأساسات متناقضة (السعيداني، 2015). وفي الأردن بدأ النقاش حول أهمية تشكيل نقابة لأساتذة الجامعات والكليات الأردنية عام 2011، وذلك في ظل انتقادات لأداء الإدارات الجامعية، وعدم جودة مخرجات العملية التعليمية، واعتبار التعليم سلعة للاستثمار الاقتصادي (القطامين، 2011).

وفي المغرب يقر البعض بوجود أزمة في الأداء النقابي للتعليم العالي وفي ثقة الأعضاء به، وهناك نقاش مستمر حول جدوى وحدة التمثيل النقابي أو التعدد لأساتذة الجامعات البالغ عددهم حوالي 15 ألف أكاديمي، في ظل الحديث عن مقترح قانون جديد للتعليم العالي، خاصة مع تسجيل نجاحات للتعددية النقابية في قطاعات أخرى. ويبرر دعاة التعددية موقفهم بهامش الحرية الواسع للعمل النقابي وعدم الانقياد لموقف حزب سياسي محدد، ولكن أصوات أخرى تحذر من تبلور أجسام نقابية تتوازي مع الأحزاب السياسية، لكن يبدو أن العمل النقابي للتعليم العالي المغربي ورغم التنوع السياسي لأعضائه يخضع للحزب السياسي المهيمن، مع التنويه لأهمية دور الحزب الهام في تشكيل الجسم النقابي (القاسمي، 2022).

وفي ليبيا طالب العمال الليبيون أيام الاحتلال الإيطالي بتشكيل نقابات تحقق مطالبهم النقابية لكن الاحتلال رفض ذلك، واقتصرت النقابات على الإيطاليين فقط. لاحقاً وفي عهد الحكم العسكري البريطاني تم الاعتراف بتشكيل اللجان والنقابات. وبعد استقلال ليبيا صدر قانون عمل أعده نقابيون وخبراء دوليون عام 1957. مع انتهاء الحكم الملكي عام 1969 تم تجميد كافة النقابات، وتشكيل لجنة قامت بصياغة قانون عمل جديد يحدد إطار العمل النقابي. مع تطبيق تعليمات الكتاب الأخضر عام 1977 تم تحويل النقابات إلى تنظيمات شعبية، وفي عام 2011 أُطيح بالنظام الحاكم فارتبك العمل النقابي وتعددت الاتحادات والمرجعيات النقابية في ظل غياب قانون ناظم لعملها (امنية و الفارسي، 2022).

وفي فلسطين تعرضت الجامعات الفلسطينية إلى حملة شرسة من الاحتلال الاسرائيلي بهدف تقويضها، وتعطيل العملية الأكاديمية، وذلك من خلال قرارات الإغلاق واعتقال وإبعاد أعضاء هيئة التدريس والطلبة والتدخل في مناهجها التعليمية. في تلك الفترة برزت فكرة تشكيل جسم نقابي يدافع عن الأكاديميين فخرجت إلى النور أول نقابة للعاملين في جامعة النجاح الوطنية عام 1980، ثم تلتها نقابات مماثلة في جامعة بيت لحم عام 1981، وفي جامعة بير زيت عام 1984، ثم امتدت لبقية الجامعات ليصار فيما بعد إلى تشكيل اتحاد نقابات الأساتذة والموظفين في الجامعات الفلسطينية (المحيسن، 2015).

ويرى المحيسن ( 2015 ) أن أهم ميزات نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية ما يأتي: كان لفصائل العمل الوطني الفلسطينية دور طليعي وهام في تشكيلها، واستطاعت الوقوف أمام محاولات الاحتلال شطب الهوية الفلسطينية، وتمثيل أعضائها من الأساتذة والموظفين وتحقيق العديد من مطالبهم وحقوقهم المادية والأكاديمية، وتبنت النهج الديمقراطي في اختيار قيادتها بشكل دوري عبر صناديق الاقتراع.

لقد ناضلت نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية على صعيدي الأمن الوظيفي لأعضائها والمشاركة الفاعلة في العمل الشعبي المقاوم للتخلص من الاحتلال، لكن ذلك أدى غالباً إلى سيطرة البعد السياسي والنظرة الحزبية على البعد النقابي المطليبي (رجب، 2017).

ويرى قاسم ( 2012 ) أنه بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية أصبحت الجامعات الفلسطينية منقاداً لرؤية الحزب الحاكم، وأصبحت نقابات العاملين تحت سيطرة أجهزة الدولة وإدارات الجامعات، وفي رأي هؤلاء فإن هذا الواقع ينسحب أيضاً على الدول العربية التي صادرت الأدوار المنوطة بالجامعات ونقاباتها من خلال ما يأتي: الرقابة الأمنية على ما يحدث من أنشطة داخل الحرم الجامعي، وتعيين قيادات جامعية موالية للحزب الحاكم وتأتمر بأوامره وتعليماته.

### 2.5.1.2 تحديات الحركة النقابية :

رغم المهام الكبيرة المنوطة بالنقابات والآمال العريضة التي يعلقها العاملون على النقابات الممثلة لهم، إلا أن تلك النقابات تواجه تحديات ومعوقات داخلية وخارجية، ومن أهم تلك التحديات التي تعترض عمل النقابات العربية: هشاشة هيكلها التنظيمية وقدرتها المطلبية، وضعف التخطيط

الاستراتيجي، وقلة الكوادر النخبوية مع وجود جهات داخلية ضاغطة، وشكوك وضعف ثقة بأداء النقابات، والصراع التنظيمي بين النقابات المختلفة (مداس وعائدي، 2016).

من ناحية أخرى، فقد توصلت دراسة بوطمين (1999) حول النقابات إلى أنها تتسم بالسمات والمواصفات الآتية: المركزية وغياب التوافق الداخلي بين عناصر وهياكل، وعدم تداول القيادة في العمل النقابي بسبب الامتيازات والمصالح الشخصية، وعزل الفئات القاعدية وتهميشها.

أما بخصوص نقابات الأساتذة الجامعيين، فبينت دراسة مشيوي (2021) عدم الرضا عن تلك النقابات، وذلك للمبررات الآتية: اتخاذ قرارات نقابية دون مشاركة القاعدة والهيئة العامة، وقلة فاعلية الأعضاء، وانتسابهم للنقابات هو اسمي وشكلي فقط، ومصالحة الإدارة تقتضي عدم وجود نقابات قوية تهددها.

كما توصلت دراسة المقداد (2012) إلى ضرورة التفات النقابات للبعد الديمقراطي والشفافية في العمل النقابي، كما أن التطوير الذاتي لتلك النقابات يحتم عليها استنهاض قدراتها من خلال: المؤسسة، وعدم التبعية، والأنشطة القائمة على المبادرات والتطوع، وروح التشارك مع مكونات المجتمع المحلي، وتعزيز الولاء والانتماء المنظمي. وفي نظر الكثيرين فإن النقابات مغلقة بغطاء ديمقراطي لا يعكس حقيقتها الداخلية الموسومة بالبيروقراطية، وهذا يضعف التفاف القاعدة حولها كما يضعف موقفها التفاوضي، ناهيك عن إمكانية تفجر صراع يهدد بنيتها (بوطمين، 1998).

## 2.2 الدراسات السابقة:

تم في هذا الجزء عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة العربية والاجنبية، وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث.

### 1.2.2 الدراسات العربية:

هدفت دراسة النيرب (2003) إلى تعرف الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (1931) فرداً، منهم (1666) طالباً، و (265) عضو هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية. وأظهرت النتائج درجة عالية للنمط الديمقراطي،

ودرجة منخفضة لكل من النمط التسيبي والأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة بناء على متغير الجنس لدى أعضاء هيئة التدريس، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى هيئة التدريس بناء على متغير الجنس حول النمط الديمقراطي لصالح الذكور، وحول النمط التسيبي لصالح الإناث، وحول النمط الأوتوقراطي لصالح الإناث. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول نمطي القيادة التسيبي والأوتوقراطي، والدرجة الكلية لأعضاء الهيئة التدريسية بناء على متغير مكان السكن لصالح سكان المخيم والقرية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية الثلاثة، والدرجة الكلية بناءً على متغير الجامعة لهيئة التدريس لصالح جامعة النجاح وجامعة القدس المفتوحة والجامعة العربية الأمريكية.

هدفت دراسة أبو عيدة (2010) إلى تعرف الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. بلغت عينة الدراسة (178) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة وهي: الإسلامية، والأزهر، والأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة. أهم نتائج الدراسة: جاءت الأنماط القيادية من حيث شيوعها بالترتيب من أعلى لأسفل: النمط الديمقراطي، ثم الترسلية ويليه الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناء على متغير مكان العمل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول النمط الديمقراطي بناء على متغير السن، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول النمطين الترسلية والأوتوقراطي بناء على متغير السن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول النمطين الديمقراطي والترسلية بناء على متغير الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول النمط الأوتوقراطي بناء على متغير الخبرة، وهناك أثر إيجابي للنمط القيادي الديمقراطي على تفعيل أداء العاملين وتمتين العلاقات الاجتماعية بينهم، بينما كان أثر النمطين الترسلية والأوتوقراطي سلبياً.

هدفت دراسة عربيات (2012) إلى تعرف أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من (222) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية يمثلون كلية الهندسة التكنولوجية. كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة. اشتملت الاستبانة على أربعة مجالات تعبر عن الأنماط القيادية التالية: الديمقراطي، والتقليدي، والتسلطي، والترسلية. بالإضافة إلى مجال خامس يعبر عن الأداء

الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة مستوى أداء مرتفع لأعضاء هيئة التدريس، وأن هناك أثراً واضحاً لنمطي القيادة الديمقراطي والترسلي على أداء العاملين بينما لم يكن هناك أثر لنمطي القيادة التقليدي والتسلطي.

هدفت دراسة سالم (2013) إلى تعرف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، وذلك من وجه نظر رؤساء الأقسام أنفسهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. بلغت عينة الدراسة (76) فرداً يشكلون مجتمع البحث. وكانت أداة الدراسة استبانتين، الأولى لقياس درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والثانية لقياس مستوى الذكاء العاطفي. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدرجة كبيرة، وضمن الترتيب التنازلي التالي للاستراتيجيات: التعاون، والاسترضاء، والتسوية، والتجنب، والمنافسة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية والكلية. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الخبرة باستثناء الاستراتيجية الاسترضاء وذلك لصالح المحاضر. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير سنوات الخبرة باستثناء استراتيجية المنافسة وذلك لصالح الخبرة (5-10) سنوات. وأن الذكاء العاطفي جاء بدرجة كبيرة. وهناك علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة استراتيجية التعاون والذكاء العاطفي. وهناك علاقة ارتباط سالبة بين ممارسة استراتيجيتي التجنب والمنافسة والذكاء العاطفي. وليس هناك علاقة ارتباط بين ممارسة استراتيجيتي التسوية والاسترضاء والذكاء العاطفي.

هدفت دراسة الخالدي (2014) إلى التحقق من علاقة القيادة التحويلية بتحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. اشتملت عينة الدراسة على ( 356 ) فرداً بينهم (277) فرداً من الهيئة التدريسية و (79) فرداً من الموظفين الإداريين. من أهم نتائج الدراسة: المتوسطات الحسابية كلها كبيرة، وسجل مجال التأثير المثالي أعلى درجة، وجاء في المرتبة الثانية مجال التحفيز الفكري، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بتحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية بناء على متغير الجنس والمسمى الوظيفي. بينما وجدت

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بتحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية بناء على متغير الكليات لصالح الكليات العلمية منها. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بتحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية بناء على متغير الخبرة في مجالي بناء المناخ الجامعي والاعتبار الفردي فقط لصالح فئة (5- 10) سنوات. ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بتحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية بناء على متغير نوع الجامعة.

هدفت دراسة رابح (2016) إلى تعرف دور القيادة الإدارية في تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبانتيين لجمع البيانات المطلوبة. تكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة حيث بلغت عينة الدراسة (170) فرداً. من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي للقيادة الإدارية وجودة التعليم العالي، والنمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد، وارتفاع مستوى جودة التعليم العالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية بناء على متغيرات الجنس والرتبة العلمية وسنوت الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة التعليم بناء على متغيرات الجنس والرتبة العلمية وسنوت الخبرة.

هدفت دراسة جغام (2016) إلى تعرف أثر الأنماط القيادية: البيروقراطية، وعدم التدخل، والتحويلية، والتبادلية على تطوير المسار الوظيفي المتمثل في: تخطيط المسار الوظيفي، والتدريب، والترقية في جامعة محمد خيضر- بسكرة. استخدم الباحث المنهج الكمي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبانة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة في جامعة محمد خيضر بسكرة، وتكونت العينة من (100) فرد من موظفي الإدارة، تم التوصل للنتائج الآتية: جاء مستوى تطوير المسار الوظيفي، ومستوى تدريب للموظفين الإداريين، والترقية العادلة بدرجة متوسطة، وعدم وجود نمط قيادي واحد سائد، وإنما كافة الأنماط القيادية كانت بدرجة متوسطة، وكانت كل من الحوافز المادية وظروف العمل ونمط القيادة بدرجة عالية، والقيادة التبادلية كان لها أثر إيجابي في تطوير المسار الوظيفي، والقيادة البيروقراطية والتحويلية وعدم التدخل ليس لها أثر في تطوير المسار الوظيفي.

هدفت دراسة نصار (2018) إلى تقييم دور الجامعات الفلسطينية في تحقيق التعليم الريادي، وذلك من وجهة نظر العمداء وأعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تشكلت عينة الدراسة من (180) فرداً من عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس، تم اختيارهم من خلال العينة العشوائية البسيطة من جامعات الأزهر والاسلامية والأقصى. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تكونت من (24) فقرة توزعت على أربعة مجالات: أهمية دور الجامعات الفلسطينية في تحقيق التعليم الريادي، الخطط الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية في تحقيق التعليم الريادي، متطلبات دور الجامعات الفلسطينية في تحقيق التعليم الريادي، ومعوقات دور الجامعات الفلسطينية في تحقيق التعليم الريادي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها هناك وزن نسبي كبير (74.0%) لدور مهم للجامعات الفلسطينية في تحقيق التعلم الريادي، ووزن نسبي كبير (70.6%) لتضمين الخطة الاستراتيجية لدور الجامعات الفلسطينية في تحقيق التعليم الريادي، ووزن نسبي كبير (74.7%) لتوافر متطلبات دور الجامعات الفلسطينية في تحقيق التعليم الريادي، ووزن نسبي كبير (79.1%) للمعوقات التي تحد من دور الجامعات الفلسطينية في تحقيق التعليم الريادي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقييم دور الجامعات الفلسطينية في تحقيق التعليم الريادي بناءً على متغيرات (العمل، الجنس، سنوات الخدمة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقييم دور الجامعات الفلسطينية في تحقيق التعليم الريادي بناءً على متغير مكان آخر مؤهل علمي.

هدفت دراسة سلطان (2018) إلى تعرف أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي: دراسة ميدانية في الجامعة العمالية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة من خلال قوائم الاستقصاء كأداة دراسية لجمع المعلومات المطلوبة عبر المقابلات الوجيهة مع المبحوثين. تكون مجتمع البحث من كافة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العمالية وعددهم (120) فرداً، وبلغت عينة الدراسة (84) فرداً تم اختيارهم من خلال طريقة العينة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة توفير الجامعة العمالية بيئة مشجعة على الإبداع مكنها من تنفيذ استراتيجية ناجحة تقوم على الإبداع والابتكار، ونجاح القيادة الإبداعية في الجامعة العمالية يعزى للاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية واتباع سياسات عمل إدارية ناجحة، ويعتبر البحث أن حلول تقليدية للمشكلات الحديثة هي من المعوقات الرئيسة للقيادة الإبداعية.

هدفت دراسة بلعابد وحزام (2021) إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مركز الحماية المدنية الرئيسية قالمة. اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. كما استخدمتا الاستبانة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من موظفي الوحدة الرئيسية لمركز الحماية المدنية لولاية قالمة، وبلغت عينة الدراسة (40) فرداً تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية المنتظمة. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك أثر واضح للأنماط القيادية السائدة على الأداء الوظيفي، ولا يستخدم القائد أساليب التسلط والهيمنة ويستمتع لآراء الموظفين ووجهات نظرهم، ويقوم القائد بنفويض الموظفين بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، ويقوم القائد بتنفيذ الإقتراحات البناءة من قبل الموظفين، ويهتم باحتياجاتهم ويحرص على مشاركتهم في صنع القرار، والموظفون ملتزمون بأوقات العمل والزي الرسمي ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية.

هدفت دراسة يوسف (2021) إلى التعرف على الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي في شركة الاسمنت (لافارج) بحمام الضبعة في ولاية المسيلة. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. اشتملت الاستبانة على محور أنماط القيادة بمجالاتها الثلاثة: التحويلية والتبادلية والتشاركية، وكذلك محور إدارة الصراع التنظيمي بمجالاته الثلاثة: استراتيجيات التنافس والتكامل والتعاون. كان مجتمع الدراسة هو مجموع العاملين في شركة الإسمنت الافارج بحمام الضلعة بالمسيلة وعددهم (466) فرداً، وتم اختيار عينة دراسية ممثلة لهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية بلغت (140) عاملاً. أظهرت النتائج أن هناك دوراً للقيادة التحويلية والتبادلية والتشاركية في إدارة الصراع التنظيمي، وتستخدم القيادة التحويلية في صراعها استراتيجية التنافس، بينما تستخدم القيادة التبادلية استراتيجية التكامل، والقيادة التشاركية استراتيجية التعاون.

هدفت دراسة الرويدي و الرامي (2021) لمعرفة ممارسة نمط مهم من القيادة وهو القيادة التحويلية على أرض الواقع في الجامعات المغربية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما اعتمد الباحثان على الاستبانة الالكترونية كأداة دراسية لجمع البيانات المطلوبة، تضمنت الاستبانة خمسة مجالات. تكونت عينة الدراسة من (392) مبحوثاً. أظهرت نتائج الدراسة حصول ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات المغربية على درجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات المغربية بناء على متغيرات: الجنس، والعمر، وطبيعة العمل، وأظهرت النتائج فروقاً

بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مجال التمكين بناء على متغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل البكالوريوس، ومجالي الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية بناء على متغير سنوات الخبرة لصالح الخبرات المرتفعة.

هدفت دراسة العقاد (2021) إلى معرفة مستوى الأداء القيادي الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانتين كأدوات دراسة لجمع البيانات، تشكل مجتمع الدراسة من هيئة التدريس في جامعتي الأقصى والجامعة الإسلامية، وبلغت عينة الدراسة (248) مستجيباً. تضمنت الاستبانة الأولى الأداء القيادي الأكاديمي (37) فقرة وتضمنت الاستبانة الثانية التميز التنظيمي (19) فقرة. أظهرت النتائج موافقة بدرجة عالية على مجالات الأداء القيادي الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية على نطاق المحافظات الجنوبية، وموافقة بدرجة عالية على مجالات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على نطاق المحافظات الجنوبية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء القيادي الأكاديمي بناء على متغيرات: الجامعة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي للمسؤول المباشر، والمؤهل العلمي للمسؤول المباشر، في حين كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بناء على متغير مجال التخصص وذلك لصالح العاملين في مجال العلوم التطبيقية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى التميز التنظيمي بناء على متغير الجامعة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي للمسؤول المباشر، والمؤهل العلمي للمسؤول المباشر، في حين كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بناء على متغير (مجال التخصص) لصالح الذين يعملون في مجال العلوم الانسانية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأداء القيادي الأكاديمي والتميز التنظيمي بدرجة، والتقدم بتصور مقترح لتطوير كل من الأداء القيادي الأكاديمي والتميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.

هدفت دراسة فضلي وآخرون (2021) للتحقق من علاقة القيادة الرؤيوية بتحقيق متطلبات جودة التعليم العالي بالاعتماد على مؤشرات النوعية في الجامعة المستنصرية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي والاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات، حيث تكونت من جزئين هما: القيادة الرؤيوية، وجودة التعليم العالي حيث طبقت الدراسة على جامعة المستنصرية. عينة الدراسة عبارة عن عينة قصدية تمثلت بـ (100) مبحوث من القيادات الإدارية في الجامعة. تمثلت نتائج الدراسة بقبول الفرضيات ووجود علاقات تأثير سببية بين المتغيرات المختلفة للدراسة، ومن أبرز استنتاجات الدراسة وجود قيادة رؤيوية تساهم بقوة في تحقيق جودة التعليم العالي من خلال توجهات استراتيجية

واستشراف المستقبل، إضافة إلى التشبيك مع المجتمع وتطوير قدرات العاملين وتعزيز القيم المشتركة في الجامعة.

هدفت دراسة عويضة (2021) إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة. كما استخدم استبانتين كأداتي بحث لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، الاستبانة الأولى حول القيادة الرؤيوية، والاستبانة الثانية حول تفعيل الفرق البحثية. اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة عددها (131) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، أظهرت النتائج درجة مرتفعة لممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، ودرجة متوسطة لتفعيلهم للفرق البحثية. ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للفرق البحثية في الجامعات الأردنية الخاصة.

هدفت دراسة بلحوت وجعيج (2022) إلى التعرف على الأنماط القيادية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسات العمومية، وذلك عبر دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لتحقيق أهداف الدراسة، وكذلك الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة. تكون مجتمع الدراسة من (349) موظفاً و (177) أستاذاً، وبلغت عينة الدراسة (35) فرداً من الأساتذة والموظفين تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والحد من الصراع التنظيمي. وكان تأثير كل من النمط الديمقراطي والنمط الحر في الحد من الصراع التنظيمي إيجابياً، بينما كان تأثير النمط الأوتوقراطي سلبياً.

هدفت دراسة صلاح (2023) إلى معرفة النمط القيادي السائد داخل المؤسسات التعليمية وعلاقته بالأداء الوظيفي. وكذلك الكشف عن العوامل المختلفة التي تؤثر على الأداء الوظيفي، إضافة إلى ضرورة دمج التكنولوجيا بالقيادة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي. استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. ومن أجل جمع المعلومات والبيانات المطلوبة، فقد سعى إلى الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة، وكذلك على المصادر العلمية الموثقة. ومن ثم قام بتحليل ما ورد من معلومات نظرية للخروج بالنتائج المطلوبة. ومن أهم نتائج الدراسة: النمط

الديمقراطي للإدارة هو المؤثر الأعلى على درجة الأداء، وهناك علاقة طردية بين النمط الديمقراطي ودرجة رفع الأداء، والنمط الإداري الأوتوقراطي هو النمط الأكثر سوءاً وأثراً على مستوى الأداء، ونجاح القيادة هو العنصر الرئيس في إدارة المؤسسات التعليمية بنجاح، وتلعب القيادة الواعية دوراً هاماً في استثمار الفرص والموارد المتاحة والوقوف في وجه التحديات المحيطة في المؤسسة، والأداء الوظيفي المرتفع هو بفضل جهود فردية أو جماعية تساهم في الوصول لأهداف المؤسسة، والنمط القيادي من شأنه رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين حين يراعي الاحتياجات والأبعاد الإنسانية والوظيفية لهم.

### 2.2.2 الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة رحيم (Rahim, 1986) للتعرف على الدور المرجعي (الرئيس، المرؤوس، القرين) واستراتيجيات التعامل الخمسة مع الصراع بين الأشخاص. استخدم نموذج رحيم لقياس تلك الاستراتيجيات حيث يشتمل النموذج على 28 بنداً. تم تنفيذ الأداة من خلال عينة عشوائية بلغت 1,219 مستجيباً. مستوى الصدق من خلال كرونباخ ألفا وكريستوف كان أعلى من 70%، وصدق الاختبار أعلى من 75%، وأحد مقاييس التسوية كان بنسبة 60%. معاملات الارتباط كانت بين -0.30 و 0.33. استراتيجيات الصراع كانت خالية تقريباً من الرغبة الاجتماعية والانحياز. لكن كانت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرغبة الاجتماعية والتكامل. تمت مراسلة 4000 مدير تنفيذي من 1.3 مليون فرداً موزعين على 25 من الصناعات، استجاب منهم 1219 فقط أي ما نسبته 31%. وقد أظهرت نتائج الدراسة استخدام المرؤوسين لاستراتيجية الاسترضاء مع الرؤساء، واستخدام الرؤساء لاستراتيجية التكامل مع المرؤوسين، واستراتيجية التسوية مع القرناء. بمستوى أقل استخدم المرؤوسون استراتيجية التسوية والهيمنة مع الرؤساء، استراتيجية التجنب مع المرؤوسين.

هدفت دراسة رحيم وجاربيت وبونتزمان (Rahim ,Garrett & Buntzman, 1992) للتعرف على أخلاقيات إدارة الصراع بين الأشخاص في المنظمات. ومن ثم تقديم اقتراحات للمدراء بحيث يؤديون المهمات المنوطة بهم بطريقة أخلاقية. خاصة وأنهم يقضون حوالي 20% من الوقت المخصص للعمل في التعامل مع الصراع داخل المنظمة. كما طرحت الدراسة بعض التوجيهات للأفراد في المنظمة أن يستخدموا الاستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع مع الرؤساء والعاملين والأقران بطريقة أخلاقية. وقد توصلت الدراسة إلى أن كافة الاستراتيجيات مناسبة لإدارة الصراع

بشرط استخدامها لصالح المنظمة وتطويرها. وخلصت الدراسة إلى أن الاهتمام بالبعد الأخلاقي للصراع لا يزال مهماً، وذلك في وقت قد يتم فيه اتباع استراتيجيات للتعامل مع الصراع لغايات غير أخلاقية رغم صعوبة الكشف عن ذلك. وتتبع الصعوبة من اختلاف مصالح الشركاء وعدم التأكد في المدى المنظور من جدوى وفائدة القرارات التي تعود على المنظمة فالأمور بنهاياتها.

هدفت دراسة رحيم (Rahim, 1995) إلى التحليل العملي التوكيدي لأساليب التعامل فترة الصراع مع الآخرين. لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات من خمس عينات مختلفة هي: طلبة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال المسجلين في دورات إدارية لدى الباحث خلال عشر سنوات، (550) من الإداريين من قوائم تشتمل على حوالي مليون من الإداريين الجامعيين في ولاية أوهايو، (250) من المدراء والموظفين موزعين على ثلاثة بنوك في بنغلاديش، و (578) من المدراء والموظفين. أشارت نتائج الدراسة أن نموذج الاستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع جاءت بدرجة معتدلة. تحقق الصدق والثبات لأدوات القياس المستخدمة للصراع مع الرؤساء والعمليين والأقران.

هدفت دراسة رحيم (Rahim, 1999) الميدانية إلى تنفيذ دراسة تطبيقية لمراحل التطور الأخلاقي وأنماط إدارة الصراع. رصدت الدراسة استراتيجيات إدارة الصراع الخمسة وعلاقتها بالمراحل الثلاثة للتطور الأخلاقي: المنخفضة والمتوسطة والعليا. استخدم الباحث المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من 443 طالباً جامعياً من طلبة الأعمال العاملين. كان تحليل كرونباخ و (MANCOVA) هما المستخدمان كأدوات تحليل إحصائي. لاحظت الدراسة استخدام أكثر لاستراتيجية التكامل في المرحلة العليا من التطور الأخلاقي. في المرحلة الوسطى كانت استراتيجية المساومة هي الأكثر من المراحل الأخرى. ، لكن استراتيجية الهيمنة هي التي سادت في المرحلة المنخفضة. كان استخدام الاستراتيجيات الخمسة في الصراع بدرجة مرضية (83%-67%).

هدفت دراسة رحيم ومانجير وشبيرو (Rahim, Magner & Shapiro, 2000) للتحقق من تأثير تصورات العدالة على أساليب التعامل في مرحلة الصراع مع المشرفين وما تصورات العدالة بالتحديد؟ تكونت عينة الدراسة تكونت من (202) طالبا جامعيا عاملا مسجلين في دورات إدارية خلال ثلاثة فصول دراسية. أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة الارتباطية موجبة بين العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية من جهة واستخدام استراتيجيات التكامل والهيمنة والتسوية. استخدام استراتيجية التكامل يزيد من العدالة التفاعلية والإجرائية ويخفض من العدالة التوزيعية. لكن علاقة

الارتباط كانت إيجابية بين العدالة التوزيعية واستخدام استراتيجية التجنب. كما أظهرت الدراسة استخدام الموظفين لاستراتيجية التكامل في حال تعامل المشرفين معهم بتفاعلية عادلة. لكن التفاعلية قد تكون مشوشة في حال ارتفاع منسوب العدالة التوزيعية وانخفاض منسوب العدالة الإجرائية.

هدفت دراسة رحيم وآخرون (Rahim et Alt, 2000) للتعرف على علاقات القوة والصراع والفعالية: دراسة متعددة الثقافات في الولايات المتحدة وبلغاريا. حاولت الدراسة البحث في مصادر قوة القائد (القوة، الخبرة، المرجعية، الشرعية وغيرها) وعلاقتها مع الاستراتيجيات المستخدمة في الصراع. تم توزيع استبانات وجمع البيانات المطلوبة لأغراض الدراسة من عينات بحثية في كل من الولايات المتحدة وبلغاريا. حيث خضعت البيانات للتحليل بواسطة تحليل الانحدار الهرمي لكل من الدولتين. استخدم الباحثون القواعد الفرنسية الخمسة للسلطة الاشرافية من خلال أداة رحيم لجرد طاقة القائد والتي تشتمل على (29) مادة يمكن عبرها معرفة آراء العاملين بسلطة المشرفين. وقد قام الباحثون بجمع البيانات من مجموعة منظمات في الدولتين بواقع (202) مستجيباً في كل دولة بحيث يكون المستجيبون من ذات الفئة العمرية. قام الباحثون بتحليل البيانات من خلال حزمة برنامج SPSSX ومعامل ارتباط بيرسون وكرونباخ. من نتائج الدراسة في الولايات المتحدة وجود سلطة مرجعية للقادة مرتبطة بفعالية مع استراتيجية التكامل، وفي بلغاريا وجود سلطة شرعية للقادة غير مرتبطة بالفعالية. ومن النتائج أيضاً حسب كرونباخ كان مستوى الصدق بدرجة تتراوح بين منخفضة ومتوسطة. والجدير بالذكر أنه لم تكن هناك دراسات سابقة تتناول علاقة السلطة باستراتيجيات الصراع. وقد تمتعت الدراسة بعدد من عناصر القوة هي: استخدام مقاييس مستقلة لقياس الفعالية، المستجيبون في الدولتين من ذات الفئة العمرية، استخدام ثلاث أدوات قياس بمواصفات عالية.

هدفت دراسة رحيم (Rahim, 2002) السعي نحو نظرية لإدارة الصراع التنظيمي. تركزت الدراسة على أهمية تشخيص حالة الصراع داخل المجموعات وبينها، والاستراتيجيات المتبعة في مرحلة الصراع. التشخيص الجيد يؤدي إلى تدخل هادف من خلال ثلاثة أبعاد: البقاء على مستوى معين من الصراع، وتخفيف حدة الصراع، وتأهيل الأفراد لاتباع استراتيجيات ملائمة للصراعات المختلفة، والتدخل يحدث عندما يزيد الصراع التنظيمي عن الوضع الطبيعي أو يقل عنه. وهناك مدخلان رئيسان للتدخل وذلك من خلال العمليات والهيكل. بمعنى تأهيل الأفراد وتزويدهم بمهارات تمكنهم من استخدام استراتيجيات صراع ملائمة للمواقف المختلفة. وكذلك من خلال تعديل الخصائص المتعلقة بهيكلية المنظمة. باختصار يجب عدم التفكير بإنهاء الصراع وإنما على قيادة

المنظمة تمكين نفسها والتركيز على التعلم والفعالية، والاحتكام للمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات بحيث تلبي مطالب الشركاء.

هدفت دراسة رحيم وبسينكا (Rahim and Psenick, 2005) إلى تعرف العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية دور القائد: دراسة ثنائية في أربعة بلدان. تم تنفيذ الدراسة في أربع دول هي (الولايات المتحدة واليونان والصين وبنغلاديش). وقد بلغت عينة البحث (1182) فرداً من طلبة الماجستير في برنامج إدارة الأعمال العاملين، إضافةً إلى زملائهم ممن يرتبطون بنفس المشرف. حيث بلغت نسبة الذكور بين 64%-86% وعند مقارنة استجابات كل ثنائي تبين أن التعاطف يمثل المتغير الوسيط في علاقة المهارة الاجتماعية والدور الفعال للقائد في كل من الولايات المتحدة واليونان وبنغلاديش دون دولة الصين. كانت الصعوبة الكبرى هي جمع البيانات من عينة البحث في الدول الأربعة. أظهرت الدراسة الصدق المعياري والاتساق الداخلي بين الذكاء العاطفي وفعالية القائد. كان التعاطف كاملاً بين المهارة وفعالية الدور القيادي في الولايات المتحدة، في بنغلاديش واليونان كانت الوساطة جزئية، بينما غابت الوساطة في الصين.

هدفت دراسة فان لوفرين (Van Loveren, 2007) إلى تعرف آثار اتخاذ القرار وأساليب القيادة على العلاقات والفعالية المدركة في سياق تنمية الجامعة. قامت الباحثة بجمع البيانات المطلوبة من العمداء ومسؤولي وموظفي التطوير في جامعة جنوب فلوريدا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن آراء الموظفين بالاستراتيجيات التي تتبعها القيادة الجامعية وعملية اتخاذ القرار ترتبط بشكل كبير بدرجة الرضا الوظيفي والشراكة والثقة المتبادلة بين الطرفين. استخدمت الباحثة المنهج المسحي، وتم جمع المعلومات والبيانات المطلوبة من خلال استبيان ينقسم إلى أربعة أجزاء هي: استراتيجيات القيادة، وعملية اتخاذ القرار، والعلاقات وفعالية القيادة. وقد شملت الدراسة (125) فرداً يمثلون كافة العمداء ومسؤولي وموظفي التطوير في الجامعة. قامت الباحثة بتحليل البيانات التي تم جمعها وحساب المتوسط والانحراف المعياري للمتغيرات. كما استخدمت ألفا كرونباخ للتحقق من صدق البناء، ومعامل ارتباط بيرسون لفحص قوة العلاقة بين المتغيرات، إضافةً إلى تحليل التباين (ANOVA). من نتائج الدراسة المهمة عدم شعور الموظفين بفعالية القادة في دعمهم لتحقيق الغايات التنموية، وأن عملية صنع القرار ليست تشاركية مما ينعكس سلباً على ثقتهم بالمؤسسة.

هدفت دراسة كاهان واخرون (Khan & Alt, 2011) إلى التعرف على إدارة الصراع في جامعات القطاع العام والقطاع الخاص في خيبر بختونخوا في باكستان. استخدم الباحثون المنهج

المسحي لتحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال استبيان لجمع البيانات المطلوبة. أظهرت النتائج أن الصراع في جامعات القطاع العام تمحور بشدة حول الأشخاص، بينما تمحور الصراع في جامعات القطاع الخاص بشكل كبير حول المهام المطلوبة. لكن الاستراتيجيات المستخدمة من قبل هيئة التدريس في القطاعين كانت متشابهة وحسرة في استراتيجيات التكامل والتسوية والتجنب. بالإضافة إلى عدم وجود جهة رسمية جامعية في القطاعين تعمل على إدارة الصراع في حال وقوعه. تمثل مجتمع الدراسة في كافة جامعات خيبر بختونخوا في القطاعين العام والخاص ما عدا جامعات الهندسة والطب والزراعة والأكاديمية العسكرية، تم اختيار جامعتين من كل قطاع بطريقة عشوائية لغايات الدراسة. قام الباحثون بتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة حزمة برنامج SPSS 15 للتحليل الإحصائي، وقد شملت عينة الدراسة (2025) فرداً من أعضاء هيئة التدريس منهم (1642) من الذكور بالإضافة إلى (350) إدارياً. من نتائج الدراسة أن هناك صراعاً في الجامعات العامة والخاصة على حد سواء، لكن أعضاء هيئة التدريس في القطاع العام يدركون الصراع ويقرون به دون موارد أكثر من زملائهم في القطاع الخاص، كما أن الصراع في جامعات القطاع العام أكبر مما هو في جامعات القطاع الخاص. تمثلت مصادر الصراع في الجامعات العامة بالأبعاد الشخصية وعدم التواصل وأمور تتعلق بالهيكلية. أما مصادر الصراع في الجامعات الخاصة فتركز حول قلة الموارد.

هدفت دراسة شاهمندي وآخرون (Shahmandi et Alt 2011) للتعرف على الكفاءات والأدوار والقيادة الأكاديمية الفعالة في جامعة على مستوى عالمي. وتفترض الدراسة أن تميز أية جامعة من الناحية الأكاديمية مرتبط بالضرورة مع صبغتها كجامعة عالمية. وتظهر الدراسة حاجة القيادات الجامعية إلى إمكانيات ومواصفات نوعية لتحقيق أهداف الجامعات وطموحها نحو الإبداع والجودة، وتختلف تلك الإمكانيات والمواصفات بناء على المواقف والسياقات المختلفة التي يتعرض لها القادة الأكاديميون. وهذا يحتاج إلى تدريب وتمكين القادة ضمن منهج تطويري بمهارات عليا تؤهلهم لقيادة الجامعات بكفاءة واقتدار يحفظ لها مكانتها العالمية.

هدفت دراسة لونغ وآخرون (Long et Alt, 2012) للتعرف على أساليب القيادة ونية دوران الموظفين: دراسة استطلاعية لأعضاء هيئة التدريس في إحدى الكليات الماليزية. وتعتبر رغبات أعضاء هيئة التدريس بالدوران من الأشياء المقلقة لإدارات الجامعات. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة الكمية وذلك من خلال استبيان لجمع البيانات المطلوبة والتي تم تحليلها بالاستعانة بحزمة برنامج SPSS 16 للتحليل الإحصائي، ومعامل

ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد لفحص النظريات والتحقق من صحتها، وألفا كرونباخ لقياس الثبات. أظهرت النتائج ارتفاع درجة نمط القيادة التحويلية. وتوصلت إلى وجود علاقة سلبية ليست كبيرة بين ممارسة نمط القيادة التحويلية والرغبة في الدوران وكانت درجة الرغبة بالدوران (2.85).

هدفت دراسة هامايون وآخرون (Hamayun et Alt, 2014) للتعرف على استراتيجيات إدارة الصراع في مؤسسات التعليم العالي: جامعات القطاع العام في باكستان. تهتم الدراسة بالاستراتيجيات التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات عامة، إضافة إلى طبيعة الصراع وتأثير العوامل الديمغرافية للأفراد عليه. استخدم الباحث المنهج المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات المطلوبة، ونماذج التحليل الإحصائي الوصفي ومعاملات الارتباط ومربع تشي الإحصائي. أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة يستخدمون استراتيجيات مختلفة للصراع بحكم تنوعهم الديمغرافي (فئات عمرية متباينة). لكن الإناث يستخدمن استراتيجية التسوية أكثر من الذكور.

هدفت دراسة بازيو و نيكا (Bazew & Neka, 2017) إلى تعرف الصراعات الشخصية وأساليب إدارة الصراعات بين طلاب جامعة بحر دار في إثيوبيا. تم استخدام المنهج المختلط بين الكمي والنوعي لتحقيق أهداف الدراسة. وتحليل التباين الأحادي والمتعدد لفحص العلاقة بين المتغيرات. قام الباحثان بجمع البيانات الكمية والنوعية في آن واحد من خلال أدوات البحث الاستبانة والمقابلات. تم حصر عينة البحث بطلبة الجامعة المنتظمين على مقاعد الدراسة في المرحلة الدراسية الواقعة بين السنة الجامعية الأولى والثالثة. واختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من الفروع الخمسة لجامعة بحر دار. بلغ عدد أفراد العينة (317) طالباً، تضمن الاستبيان ثمانية أجزاء اشتملت على أسئلة متنوعة بشقيها المغلق والمفتوح، في حين أجريت (25) مقابلة تم اختيار أفرادها بطريقة قصدية. أظهرت نتائج الدراسة أن مسببات الصراع الرئيسية تتمثل في اختلاف العرق والدين والتحرش الجنسي وعمليات النهب وتوجيه الإهانات، إضافة إلى عدم التحلي بروح الحوار والتسامح بين الأفراد، وضعف دور قيادة الجامعة في التخفيف من حدة الصراع.

هدفت دراسة توفقي وهيلو (Tüfekci & Helou, 2017) للتعرف على دور الأنماط القيادية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة مقارنة بين جامعة سليمان ديميريل وجامعة بغداد. وهي دراسة تجريبية استخدم فيها الباحثان استبيان القيادة متعدد العوامل، كان من نتائج

الدراسة بروز أهمية الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي داخل الجامعات بطريقة ناجعة وكفوءة، مما ينعكس بالإيجاب على الجامعة ومخرجاتها كزيادة الانتماء المؤسسي والمنافسة البناءة ووضوح الرؤية لتحقيق أهداف طويلة المدى. وقد لامست الدراسة الأنماط القيادية الأكثر جدوى وإنتاجية إضافة إلى الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع الصراع بشكل يعود بالفائدة على الجامعة.

هدفت دراسة اكانجي وآخرون (Akanji & Alt, 2018) لمعرفة تأثير أنماط القيادة على مشاركة الموظفين وممارساتهم في إدارة الصراع في الجامعات النيجيرية. استخدم الباحثون منهج البحث النوعي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال إجراء (40) مقابلة مع مسؤولين من الفئة العليا في الجامعة تم اختيارهم كعينة قصدية من خمس جامعات نيجيرية حكومية وخاصة. أظهرت نتائج الدراسة بيروقراطية مرتفعة بشكل ظاهر في إجراءات مؤسسات التعليم العالي النيجيرية. كما أن أنماط القيادة تؤثر على طريقة التعامل مع الصراع. وتؤدي القيم الثقافية دوراً هاماً في سلوك قادة الجامعات رغم أنهم يلتزمون باللوائح والقوانين التي تنظم الشكل الهرمي للسلطات الممنوحة. لكن الهرمية في سلوك القادة قد يكون لها بعض السلبية أمام المؤسسات الطموحة التي تتبنى طرائق إبداعية. وكشفت الدراسة أن سياق القيادة وهيكلها في جامعات نيجيريا يأخذ النمط الأبوي، مما يدفع هيئة التدريس من الإناث للدفاع عن حقوقهن في بيئة تسيطر عليها هيئة التدريس من الذكور. كما أن النمط الإداري للإناث يميل للمشاركة والاهتمام بالعلاقات، بينما نمط الإدارة الذكوري يميل للاهتمام بالمهام فقط. ومن نتائج الدراسة أيضاً تفضيل المرؤوسين لممارسات الهيمنة والاستبداد انسجاماً مع الثقافة النيجيرية الأبوية. لكن المشاركين الذين يتبنون نموذج القيادة التحولية يفضلون استراتيجيات التعاون والتسوية والتجنب.

هدفت دراسة رحيم و كاتز (Rahim & Katz, 2019) بعد أربعين عاماً من الصراع للتعرف على آثار النوع الاجتماعي والجيل حول استراتيجيات إدارة الصراع. ويعتقد الباحثان أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لم تكن شافية أو متكاملة، كما أن الاستراتيجيات المذكورة مرتبطة بجنس وجيل الأفراد في المنظمة. نفذ الباحثان هذه الدراسة الميدانية من خلال استبيان تم توزيعه على ( 6613 ) طالباً جامعياً عاملاً، حيث غطت البيانات التي جمعها فترة أربعة عقود بين ( 1980 و 2010 ). وقد تمت الاستعانة بتحليل التباين المتعدد لتحليل البيانات التي تم جمعها من المستجيبين. أظهرت النتائج أن الإناث يحاولن على الدوام استخدام الاستراتيجيات البعيدة عن التنافس، بينما الذكور يميلون لاستخدام استراتيجية الهيمنة.

هدفت دراسة كيران وكايني وصابور (Kiran, Kayani & Saboor, 2019) للتعرف على إدارة الصراعات وأساليب القيادة لأعضاء هيئة التدريس على مستوى التعليم العالي بحيث يكون النوع الاجتماعي كمتغير وسيط. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الباكستانية، واستخدم الباحثون العينة العشوائية الطبقية بحيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات أو طبقات هي: محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، وأستاذ. تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والاستبانة لجمع البيانات المطلوبة للدراسة، أكدت الدراسة على أهمية النوع الاجتماعي كمتغير وسيط في الصراع على مستوى الجامعات الباكستانية. كما أوصى الباحثون بأهمية إدارة الصراع ضمن آلية ملائمة وتأهيل أعضاء هيئة التدريس بمهارات خاصة بإدارة الصراع.

هدفت دراسة كيران وكايني (Kiran and Kayani, 2020) للتحقق من القيادة التحويلية كعامل وسيط مؤثر في العلاقة بين إدارة الصراع وأداء أعضاء هيئة التدريس في مستوى التعليم العالي: الدراسة في البنجاب، باكستان. استخدم الباحثان المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبيان لجمع البيانات المطلوبة، توزع مجتمع الدراسة على الجامعات المنتشرة في منطقة البنجاب بشكل كامل، والتي تتوزع على (35) منطقة، وتكون من العمداء، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس، ومدير وحدة إدارة الجودة. وقد بلغت عينة الدراسة (440) مستجيباً. أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية يؤدي دور المتغير الوسيط في علاقة الأنماط القيادية مع أداء الهيئة التدريسية. وفيما استخدم أعضاء هيئة التدريس استراتيجية التسوية، استخدمت إدارة الجامعة استراتيجية التكامل. وقد انعكست استراتيجية التكامل والتجنب بالإيجاب على أداء الهيئة التدريسية، بينما أثرت استراتيجية الهيمنة بشكل سلبي على الأداء المذكور. وأثرت استراتيجية التكامل بالإيجاب بدرجة قليلة على نمط القيادة التحويلية، أما استراتيجية الاسترضاء فأثرت بشكل سلبي وبدرجة كبيرة على نمط القيادة التحويلية. كما أثرت استراتيجية التسوية بشكل إيجابي كبير، واستراتيجية التجنب إيجابياً بدرجة قليلة على نمط القيادة التحويلية. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كمتغير وسيط أثرت بالإيجاب وبشكل كبير في علاقة استراتيجيات إدارة الصراع مع أداء الهيئة التدريسية.

هدفت دراسة لام وآخرون (Lamm et al, 2020) إلى عمل تقييم طولي لجهود بناء القدرات في مجال إدارة الصراع في التعليم العالي. ويتجسد ذلك في السعي للتحقق من أن الالتحاق ببرنامج تمكين القدرات القيادية (LEAD21) خلق قيادة فاعلة بين هيئة التدريس يمكنها إدارة

الصراع بطريقة حكيمة. لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج السببي المقارن. تشكل مجتمع الدراسة من الملتحقين بالبرنامج المذكور طوال أربعة فصول دراسية. من خلال مقياس وضعه الباحثون لتقييم البرنامج، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القدرة على إدارة الصراع ارتفعت بما نسبته (15.1%).

هدفت دراسة لوكرمان (Lukman, 2021) للتعرف على إدارة الصراع في مؤسسات التعليم العالي: منظور ما بعد الصراع. من الأسباب القوية التي دعت الباحث لإعداد هذه الدراسة هو تعطيل العملية الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي كل عام في جنوب إفريقيا. تناولت هذه الدراسة التجريبية المتغيرات المختلفة في جامعات جنوب إفريقيا مع التركيز على جامعة كيب الشرقية. استخدم الباحث المنهج التنبؤي لتحقيق أهداف الدراسة، والذي يفترض أن الواقع لا يمكن فهمه بشكل كامل، وإنما يمكن تقريبه فقط. استخدمت الدراسة عدة وسائل لجمع المعلومات مثل جدول مقابلات غير منظم واستبيان يشتمل على أسئلة مفتوحة، بلغت عينة الدراسة (240) فرداً وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (180) فقط. أشارت نتائج الدراسة إلى عاملين رئيسيين للصراع في مؤسسات التعليم العالي، فيما كانت استراتيجيات التكامل هي الاستراتيجيات الأمثل للتعامل مع الصراع فيها.

هدفت دراسة شايكا (Chaika, 2021) إلى البحث في إمكانية أن تحل عقلية التدريب على القيادة محل إدارة الأزمة في التعليم العالي. حاولت الدراسة تبيان عدم التوافق بين إدارة الأزمة وأنماط القيادة في مؤسسات التعليم العالي في أوكرانيا. استخدم الباحث المنهج النوعي من خلال دراسة الحالة الإثنوغرافية لتحقيق أهداف الدراسة، شملت الدراسة أربع جامعات في العاصمة الأوكرانية. وكان عدد المبحوثين (315) فرداً بين إداريين وأكاديميين وطلبة دراسات عليا. وقد استعان الباحث بالاستبيان كأداة بحثية لجمع البيانات المطلوبة، والذي تضمن أسئلة موضوعية وأخرى مفتوحة. أظهرت النتائج تدني مستوى الأداء في مؤسسات التعليم العالي في مرحلة الوباء (كورونا)، والفرق الكبير بين السلوك النظري المثالي والواقع العملي المطلوب، وعليه يقترح الباحث تأهيل القيادة على أساليب القيادة الاستراتيجية والطارئة.

هدفت دراسة نكفي وانجوم (Naqvi and Anjum, 2023) للتعرف على أسلوب القيادة وإدارة الصراع ومصادره وآثاره في الجامعات العامة والخاصة في لكانوا، ومن ثم طرح مقترحات للتعامل مع الصراع مما ينعكس بالإيجاب على المناخ العام للجامعة ومخرجاتها. تم جمع البيانات

من العينة العشوائية الطبقية التي تم اختيارها من أربع جامعات حكومية وخاصة، حيث تم تحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائية SPSS 22a و Minitab و Ms-excel وألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي. تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات والعمداء. أظهرت الدراسة أن هناك استراتيجية واحدة لدى القيادة الكفوة للتعامل مع الصراع.

### 3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

#### 1.3.2.2 أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

1. كافة الدراسات العربية تناولت موضوع الأنماط القيادية باستثناء دراسة واحدة تناولت الصراع وهي دراسة سالم (2013).

2. كافة الدراسات العربية تناولت موضوع الأنماط القيادية أو الصراع في مؤسسات التعليم العالي باستثناء دراستين تناولتا موضوع الأنماط القيادية في المنظمات وهما دراسة كل من: بلعابد وحزام (2021)، يوسف (2021).

3. كافة الدراسات الأجنبية تناولت موضوع الصراع التنظيمي باستثناء أربعة دراسات تناولت موضوع الأنماط القيادية ودور القيادة وهي دراسات كل من: (Long & Alt , 2012)، (Shahmandi & Alt 2011)، (Van Loveren, 2007)، (Rahim and Psenick, 2005).

4. كافة الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي أو موضوع القيادة تمت في مؤسسات التعليم العالي باستثناء أربعة دراسات تناولت موضوع الصراع في المنظمات وهي دراسات كل من: (Rahim, 1986)، (Rahim ,Garrett & Buntzman, 1992)، (Rahim & Alt, 2000)، (Rahim, 2002).

5. كافة الدراسات العربية استخدمت المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة.

6. كافة الدراسات الأجنبية استخدمت المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، باستثناء ما يلي:

• دراستان استخدمتا المنهج النوعي وهما: (Akanji & Alt, 2018) ، Chaika, (2021).

• دراسة استخدمت المنهج السببي المقارن وهي دراسة Lamm and Others, (2020).

• دراسة استخدمت المنهج التنبؤي وهي دراسة (Lukman, 2021).

• دراسة استخدمت المنهج المختلط (كمي ونوعي) وهي دراسة Bazezew & Neka, (2017).

7. كافة الدراسات العربية والأجنبية استخدمت الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات المطلوبة، باستثناء دراسة (Akanji & Alt, 2018) التي استخدمت المقابلات القصدية، ودراسة (Bazezew & Neka, 2017) التي استخدمت الاستبانة والمقابلات القصدية، ودراسة (Lamm et alt, 2020) التي استخدمت مقياساً لتقييم برنامج تدريبي، ودراسة (Lukman, 2021) التي استخدمت استبانة ومقابلات عشوائية.

### 2.3.2.2 أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:

1. اختلفت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الأنماط القيادية من حيث أنواعها، وذلك كما يأتي:

• بعض الدراسات تناولت أنماط القيادة التقليدية، وهي الأوتوقراطي والديمقراطي والحر (الترسلي) مثل دراسات: أبو عيدة (2010)، طلافحة وبنبي يونس (2021).

• بعض الدراسات تناولت أنماط القيادة الحديثة مثل دراسات: الرويدي والرامي (2021)، (Long & Alt , 2012)، (Akanji & Alt, 2018)، Kiran and (Kayani, 2020).

2. اختلفت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الأنماط القيادية أو الصراع في مؤسسات التعليم العالي من حيث مجتمع الدراسة، وذلك كما يلي:

• معظم الدراسات العربية والأجنبية كانت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مثل دراسات: عربيات (2012)، رابح (2016)، سلطان (2018)، Long & Alt ,

(2012)، (Hamayun & Alt, 2014)، (Lamm and Others, 2020)، (Kiran , Kayani & Saboor, 2019).

• بعض الدراسات العربية والأجنبية كانت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين مثل دراسات: بلحوت وجعيجع (2022)، (Khan & Alt, 2011).

• بعض الدراسات العربية والأجنبية كانت من وجهة نظر قيادات أكاديمية أو إدارية مثل دراسات: سالم (2013)، فضلي وآخرون (2021)، (Akanji & Alt, 2018)، (Naqvi and Anjum, 2023).

• بعض الدراسات العربية والأجنبية كانت من وجهة نظر طلبة الجامعة مثل دراسات: (Rahim , Magner & Shapiro, 2000)، (Bazezew & Neka, 2017)، (Rahim and Psenick, 2005).

• بعض الدراسات العربية والأجنبية كانت من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريسية وطلبة الجامعة مثل دراسات: النيرب (2003)، (Chaika, 2021).

3. اختلفت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الأنماط القيادية أو الصراع في مؤسسات التعليم العالي من حيث ربطها بأبعاد مختلفة تمثلت في: الأداء الوظيفي، وتحسين جودة التعليم، والذكاء العاطفي، وتطوير المسار الوظيفي، وحل المشكلات، والتميز التنظيمي، وتفعيل الفرق البحثية، والبعد الأخلاقي، واتخاذ القرار، ونية دوران الموظفين، والنوع الاجتماعي، وبناء القدرات.

4. اختلفت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الأنماط القيادية أو الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، من حيث الدولة التي أجريت فيها الدراسة، فبعضها أجري في دول عربية كالأردن والجزائر ومصر وفلسطين والسعودية والعراق والمغرب، وبعضها أجري في دول أجنبية كالولايات المتحدة وبلغاريا واليونان والصين وبنغلاديش وباكستان وأثيوبيا ونيجيريا وأوكرانيا وجنوب إفريقيا والهند.

5. اختلفت الدراسات العربية والأجنبية، التي تناولت الأنماط القيادية أو الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، من حيث نوع الجامعة، فبعضها تناول الجامعات الحكومية، وبعضها تناولت الجامعات الخاصة، وبعضها الآخر جمع بين النوعين العامة والخاصة.

### 3.3.2.2 أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. تشابهت الدراسة الحالية ومعظم الدراسات السابقة بتناول موضوع الأنماط القيادية أو الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.
2. تشابهت الدراسة الحالية ومعظم الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وهو أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي.
3. تشابهت الدراسة الحالية وأربع دراسات سابقة فقط أنها أجريت في فلسطين، منها دراستان في المحافظات الشمالية، ودراستان في المحافظات الجنوبية.
4. تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة واحدة سابقة فقط في منهج الدراسة المختلط (كمي ونوعي).

### 4.3.2.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عدة جوانب أهمها:

1. الاطلاع على الأنماط القيادية بأنواعها ومواصفاتها المختلفة.
2. معرفة العديد من العلاقات الارتباطية بين الأنماط القيادية المختلفة وعدة متغيرات أخرى.
3. بناء الإطار النظري للدراسة واختيار المتغيرات المطلوب قياسها.
4. صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها بطريقة علمية واضحة ويسيرة.
5. استخدام المنهج البحثي الملائم لتحقيق أهداف الدراسة (المنهج المختلط بين المنهج الكمي والمنهج النوعي)، إضافةً إلى أدوات البحث الملائمة لجمع البيانات المطلوبة للدراسة (الاستبانة والمقابلات القصدية).

6. اختيار الأدوات الملائمة لتنفيذ التحليل الإحصائي والنوعي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

7. تفسير ومناقشة مخرجات ونتائج الدراسة بطريقة علمية مقننة.

### 5.3.2.2 أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث:

1. التعامل مع الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية لإدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات العاملين فيها، وانعكاساتها على العملية الأكاديمية.

2. تناولت الدراسة الحالية الجامعات الفلسطينية العامة في المحافظات الشمالية.

3. تناولت الدراسة الحالية الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية العامة بين إدارات الجامعات ونقابات العاملين.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

تضمن هذا الفصل توضيحاً للمنهجية والإجراءات المتبعة في الدراسة من حيث منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدواتها والتأكد من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة والإجراءات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### 1.3 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المختلط: الكمي الوصفي الارتباطي، والتطويري، والنوعي القائم على المقابلات.

#### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في المحافظات الشمالية الفلسطينية، والبالغ عددهم الإجمالي (4026) فرداً، منهم (2777) أكاديمي و (1249) غير أكاديمي بعد اعتذار جامعة النجاح الوطنية عن تطبيق الدراسة على كادرها الوظيفي، حسب الإحصائيات الرسمية لكادر الجامعات الفلسطينية العامة الستة في المحافظات الشمالية، حسب ما وردت في الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام الدراسي 2021-2022 (<https://www.mohe.pna.ps/services/statistics>). وبيّن الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة وطبيعة العمل والجنس.

جدول 1 : توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة والوظيفة والجنس

اسم الجامعة	أكاديمي		غير أكاديمي		المجموع حسب الجنس		المجموع الكلي
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
جامعة الخليل	400	163	84	60	484	223	707

364	81	283	51	142	30	141	جامعة بوليتيكنك فلسطين
339	150	189	71	64	79	125	جامعة بيت لحم
1302	505	797	184	130	321	667	جامعة القدس
1314	561	753	204	259	357	494	جامعة بيرزيت
4026	1520	2506	570	679	950	1827	المجموع

### 3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد العينة من الأساتذة والموظفين العاملين غير الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في المحافظات الشمالية الفلسطينية التي تمثل مجتمع الدراسة، بطريقة العينة الطبقية، والتي تم اختيار أفرادها من خلال العينة العشوائية البسيطة (بمساعدة عمادات البحث العلمي في الجامعات المستهدفة) بناء على نسبة تمثيل كل طبقة من مجتمع الدراسة، مع مراعاة توزيع أفراد العينة على الكليات والوحدات المختلفة في الجامعات بناءً على نسبتها الخاصة من النسبة الإجمالية للجامعة. وتم احتساب العينة الكلية للدراسة بناء على موقع احتساب العينات (Sample Size) Calculator By Raosoft، حيث تم توزيع (352) استبانة على أفراد العينة، استرجع منها (338) بينها (11) استبانة غير صالحة تم استبعادها من العينة. وهكذا بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (327) استبانة بنسبة (92.9%) من عينة الدراسة، وهذا العدد شكل عينة الدراسة، ويبين الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والخبرة وطبيعة العمل والجامعة.

جدول 2: توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والخبرة وطبيعة العمل والجامعة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	193	59.0 %

أنثى	134	% 41.0
المجموع	327	% 100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	30 % 9.2
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	63 % 19.3
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	59 % 18.1
	15 سنة فأكثر	175 % 53.4
المجموع	327	% 100
طبيعة العمل	أكاديمي	159 % 48.6
	أكاديمي إداري	77 % 23.5
	إداري	91 % 27.8
المجموع	327	% 100
الجامعة	بولتيكنيك فلسطين	32 % 9.8
	بيت لحم	30 % 9.2
	بير زيت	99 % 30.3
	الخليل	60 % 18.3
	القدس	106 % 32.4
المجموع	327	% 100

أما فيما يتعلق بعينة المقابلات فقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من (20) خبيراً بالعمل النقابي والصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، حيث تمت مراعاة توزيعهم على الجامعات الفلسطينية مجتمع الدراسة. وقد قام الباحث بالتشاور مع عدد من العاملين في الجامعات الفلسطينية

العامّة، واستطلاع رأيهم حول الأفراد الذين يمكن ترشيحهم كعينة قصدية من مجتمع الدراسة كخبراء ومطلعين على الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بين إدارات الجامعات ونقابات العاملين، وذلك بهدف إجراء مقابلات معهم حول الصراع التنظيمي موضوع الدراسة. وقد وقع الاختيار على (20) خبيراً بواقع (4) خبراء من كل جامعة قيد الدراسة، والذين يتمتعون بالخبرة والاطلاع على العمل النقابي في الجامعات الفلسطينية، أو من النقابيين الحاليين أو السابقين، أو أولئك الذين يحتلون مواقع إشرافية عليا في الجامعة مثل العمداء أو رؤساء الوحدات.

### 4.3 أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة الأدوات الآتية:

#### 1.4.3 أولاً: الاستبانة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين لجمع البيانات المطلوبة من المستجيبين، بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

الاستبانة الأولى: الأنماط القيادية

تكونت الاستبانة الأولى من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية؛ وتشمل الجنس، والخبرة، وطبيعة العمل، والجامعة.

الجزء الثاني: الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية وتضم (18) فقرة، موزعة على المجالات الآتية: المجال الأول نمط القيادة الأوتوقراطية ويضم (6) فقرات (6-1)، والثاني نمط القيادة الديمقراطية ويضم (6) فقرات (7-12)، والثالث نمط القيادة الحرة ويضم (6) فقرات (13-18).

الجزء الثالث: الأنماط القيادية لنقابة العاملين وتضم (18) فقرة، موزعة على المجالات الآتية: المجال الأول نمط القيادة الأوتوقراطية ويضم (6) فقرات (6-1)، والثاني نمط القيادة الديمقراطية ويضم (6) فقرات (7-12)، والثالث نمط القيادة الحرة ويضم (6) فقرات (13-18).

الجزء الرابع: الانعكاسات الأكاديمية لأنماط القيادة: وتضم (21) فقرة موزعة على المجالات الآتية: مجال الأداء الوظيفي ويضم (8) فقرات (8-1)، ومجال المخرجات والقدرة التنافسية ويضم (6) فقرات (9-14)، ومجال استشراف المستقبل ويضم (7) فقرات (15-21).

الاستبانة الثانية: استراتيجيات إدارة لصراع التنظيمي

تكونت الاستبانة الثانية من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية؛ وتشمل الجنس، والخبرة، وطبيعة العمل، والجامعة.

الجزء الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتضم (20) فقرة، موزعة على المجالات الآتية: المجال الأول استراتيجية التكامل ويضم (4) فقرات (4-1)، والثاني استراتيجية الاسترضاء ويضم (4) فقرات (8-5)، والثالث استراتيجية السيطرة ويضم (4) فقرات (12-9)، والرابع استراتيجية التجنب ويضم (4) فقرات (16-13)، والخامس استراتيجية التسوية ويضم (4) فقرات (17-20).

الجزء الثالث: الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي: وتضم (21) فقرة موزعة على المجالات الآتية: مجال الأداء الوظيفي ويضم (8) فقرات (8-1)، ومجال المخرجات والقدرة التنافسية ويضم (6) فقرات (9-14)، ومجال استشراف المستقبل ويضم (7) فقرات (21-15).

#### 1.1.4.3 صدق أدوات الدراسة:

تم التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة من خلال ما يلي:

صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق المحتوى لأدوات الدراسة، وذلك بعرض الاستبانتين بصورتها الأولية (ملحق 1) على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والأردنية من المختصين في الإدارة التربوية (ملحق 2). وطلب منهم الحكم على صلاحية الأداتين لقياس متغيرات الدراسة والتأكد من مناسبة الفقرات والمجالات وصحة اللغة التي صيغت بها، بالحذف أو التعديل أو الإضافة، وذلك للحكم على وضوح الفقرات وشمولها وسلامتها اللغوية وارتباطها بمجالات الاستبانتين. حيث تم تثبيت الفقرات الحاصلة على إجماع الخبراء بنسبة لا تقل عن (80%) فأعلى. واستقرت الاستبانتين بصورتها النهائية (ملحق 3).



.000	.692**	18	.000	.869**	8
			.000	.933**	9

جدول 5: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الانعكاسات الأكاديمية لأنماط القيادة والمجال الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
			12	.949**	.000
1	.776**	.000	13	.914**	.000
2	.841**	.000	14	.937**	.000
3	.921**	.000	المجال: استشراف المستقبل		
4	.911**	.000	15	.832**	.000
5	.895**	.000	16	.933**	.000
6	.883**	.000	17	.931**	.000
7	.925**	.000	18	.930**	.000
8	.819**	.000	19	.935**	.000
9	.890**	.000	20	.902**	.000
10	.906**	.000	21	.920**	.000
11	.870**	.000			

جدول 6: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والمجال الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
			11	0.827**	.000
1	.925**	.000	12	0.686**	.000
2	.845**	.000	المجال: استراتيجية التجنب		
3	.895**	.000	13	.688**	.000
4	.745**	.000	14	.743**	.000
5	.871**	.000	15	.709**	.000
6	.897**	.000	16	.854**	.000
7	.935**	.000	المجال: استراتيجية التسوية		
8	.910**	.000	17	.698**	.000
9	0.778**	.000	18	.454*	.012
10	0.707**	.000	19	.920**	.000
			20	.800**	.000

جدول 7: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الانعكاسات الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع والمجال الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
			12	.950**	.000
1	.850**	.000	13	.944**	.000
2	.687**	.000	14	.915**	.000
3	.854**	.000	المجال: استشراف المستقبل		

.000	.803**	15	.000	.859**	4
.000	.860**	16	.000	.820**	5
.000	.919**	17	.000	.845**	6
.000	.815**	18	.000	.862**	7
.000	.752**	19	.000	.892**	8
.000	.853**	20	المجال: المخرجات والقدرة التنافسية		
.000	.799**	21	.000	.926**	9
			.000	.947**	10
			.000	.958**	11

### 2.1.4.3 ثبات أدوات الدراسة:

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة تم استخدام الاتساق الداخلي (معادلة ألفا كرونباخ) Cronbach's alpha على عينة استطلاعية عشوائية بسيطة مكونة من (30) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها. والجدول (8) يبين معاملات ثبات أداة الدراسة الأولى، حيث تراوح ثبات المجالات للجزء الأول من الأداة الأولى ما بين (0.79 - 0.92)، وللجزء الثاني ما بين (0.81-0.92) وللجزء الثالث ما بين (0.95 - 0.96). وهذا يدل على ان الاستبانة الأولى تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات.

جدول 8: معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة الأولى

الجزء	المجال	كرونباخ الفا
الجزء الأول: الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية	نمط القيادة الأوتوقراطي	0.92
	نمط القيادة الديموقراطي	0.79
	نمط القيادي الحر	0.80
الجزء الثاني: الأنماط القيادية لنقابة العاملين	نمط القيادة الأوتوقراطي	0.89
	نمط القيادة الديموقراطي	0.92
	نمط القيادة الحر	0.81

0.96	الأداء الوظيفي	الجزء الثالث: الانعكاسات الأكاديمية لأنماط القيادة
0.96	المخرجات والقدرة التنافسية	
0.95	استشراف المستقبل	

والجدول (9) يبين معاملات ثبات أداة الدراسة الثانية حيث تراوح ثبات المجالات للجزء الأول من الأداة الثانية ما بين (0.70-0.93)، وللجزء الثاني ما بين (0.92-0.97). وهذا يدل على ان الأداة الثانية تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات.

جدول 9 : معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة الثانية

الجزء	المجال	كرونباخ ألفا
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	استراتيجية التكامل	0.88
	استراتيجية الاسترضاء	0.93
	استراتيجية المنافسة	0.74
	استراتيجية التجنب	0.74
	استراتيجية التسوية	0.70
الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي	الأداء الوظيفي	0.94
	المخرجات والقدرة التنافسية	0.97
	استشراف المستقبل	0.92

### 2.4.3 ثانيا: المقابلة

تعتبر المقابلة أداة من أدوات جمع المعلومات في البحث النوعي، وتتميز المقابلة بقدرتها على الحصول على معلومات معمقة وأكثر شمولية، مقارنة بأدوات جمع البيانات الأخرى في المنهج

الكمي، وتمنح المقابلة الفرصة لاستكشاف التجارب الفردية الخاصة بالمشاركين (Atkinson, 2002). ولأغراض إجراء المقابلات في هذه الدراسة قام الباحث بصياغة أسئلة المقابلات بصورتها الأولية بناء على أسئلة الدراسة وبالتشاور مع الأستاذ المشرف على الأطروحة (ملحق 4)، وقد تم اعتماد أسئلة المقابلات بشكل نهائي بعد تحكيمها من قبل المحكمين (ملحق 2).

وتضمنت المقابلة (10) أسئلة رئيسة، منها ما يتعلق بالأنماط القيادية السائدة في إدارة الجامعات، وفي إدارة النقابات، ومنها ما يتعلق باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي تتبعها إدارة الجامعات وإدارة النقابات، ومنها ما يتعلق بالانعكاسات الأكاديمية لأنماط القيادة ولاستراتيجيات إدارة الصراع، ومنها ما يتعلق بالمقترحات المتعلقة بأنماط القيادة والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع. ويظهر (ملحق 5) أسئلة المقابلة بصورتها النهائية.

لتسهيل مهمة إجراء المقابلات مع أفراد العينة القصدية، فقد تمت المقابلات بما تيسر من وسائل بناء على رغبة المشاركين، وأوقات فراغهم، وأماكن تواجدهم. وبناء عليه فقد تم إجراء (20) مقابلة منها (16) مقابلة عبر تقنية زوم (Zoom)، ومقابلتان من خلال (Video Call)، ومقابلة واحدة وجاهية، ومقابلة واحدة عبر الهاتف (ملحق 6) جدول المقابلات.

#### 1.2.4.3 صدق المقابلة:

للتأكد من صدق أسئلة المقابلة تم استخدام صدق المحتوى وذلك بعرض المقابلة بصورتها الأولية (ملحق 4) على (10) محكمين (ملحق 2) من ذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية والأردنية، للتأكد من صدق المحتوى لأسئلة المقابلة، وذلك بهدف التأكد من مناسبة الأسئلة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغتها. وتم الأخذ بملاحظات السادة المحكمين لتستقر المقابلة على صورتها النهائية (ملحق 5).

#### 2.2.4.3 إجراءات المقابلة:

تمت المقابلات مع أفراد العينة القصدية التي تمثل الخبراء وفق الإجراءات الآتية:

- الاتصال بالمشاركين وتعريفهم بالباحث، وسبب اختيارهم كعينة قصدية، والغرض من مشاركتهم، إضافةً لشرح مبسط حول موضوع الدراسة.

- الاستماع لرأي الخبراء حول المشاركة، وبعد الموافقة من قبلهم ترك لهم الباحث المجال لاختيار المكان والزمان والطريقة المناسبة للمقابلة بناء على وقت فراغهم.
- قبل بدء المقابلة قام الباحث بتجهيز الأدوات اللازمة، وتتضمن جهاز حاسوب محمول، وجهاز خلوي مع وصلات شحن كهربائي، واتصال مع شبكة الانترنت، وأسئلة المقابلة مطبوعة ومرتبطة بصورتها النهائية، وأقلام وأوراق بيضاء لتدوين الملاحظات.
- عند بدء المقابلة قام الباحث بتوجيه الشكر للمشارك على المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، مؤكداً على سرية المعلومات والبيانات التي سيتم جمعها، وأنها سوف تستخدم فقط لأغراض الدراسة العلمية، وأن المقابلة ستكون مسجلة.
- قام الباحث بتوجيه الأسئلة للمشاركين بطريقة واضحة للحصول على إجابات واضحة.
- قام الباحث أحياناً بإعادة السؤال، وتوضيح المعلومات المطلوبة، أو التدخل، عندما كان يشعر أن المشارك قد خرج عن الموضوع المطروح.
- سجل الباحث ردات الفعل العفوية الصادرة عن المشاركين لربط الإجابة بالسؤال المطروح.
- طلب الباحث من المشاركين بعد نهاية أسئلة المقابلات توجيه كلمة ختامية أو أية ملاحظات ذات علاقة بموضوع الدراسة، أو تم إغفالها في المقابلة.
- حاول الباحث قدر الإمكان تخصيص وقت متساوي أو متقارب لكافة المقابلات.
- أثناء المقابلة وبعد نهاية المقابلة قام الباحث بتوثيق أبرز الملاحظات العامة حول المقابلة.
- قام الباحث بتثبيت سجل المقابلات على أكثر من وسيلة لضمان أمنها وهي: الحاسوب المحمول، والجهاز الخلوي، وفلاش USP.
- قام الباحث بتفريغ محتوى تسجيل المقابلات ورقياً.

### 3.2.4.3 تحليل بيانات المقابلة:

للتوصل إلى النتائج المتعلقة بالمقابلات فقد تم استخدام طريقة التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، والتي تتضمن الخطوات الآتية:

- مراجعة بيانات المقابلات التي تم تفريغها ورقياً، وقراءتها أكثر من مرة لفهمها.
- ترميز البيانات، بطريقة الترميز الوصفي (Descriptive Code) . ويرى سالدانا (Saldana, 2021) أن عملية الترميز تتضمن ستة أنواع: التشابه؛ وهي الأشياء والظواهر التي تحدث بنفس الطريقة، والاختلاف؛ وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث بطرق مختلفة، و التكرار وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث بشكل متكرر، والتسلسل؛

وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث مرتبطة بظواهر أخرى، و السببية؛ وهي الأشياء أو الظواهر التي يكون حدوثها ناجما عن ظواهر أخرى. وقد يلجأ الباحث إلى استخدام أكثر من نوع في الترميز، وذلك حسب نوع البيانات وطبيعتها.

- جمع الترميزات (Codes) في موضوعات (Themes)، فبعد عملية الترميز للبيانات تم تجميع وتحويل واختزال الترميزات إلى موضوعات كبيرة وقليلة، إذ تم ضم الترميزات المتشابهة في مجموعة واحدة تسمى موضوع (Themes).
- تم عرض النتائج ومناقشتها على شكل موضوعات تتعلق بأسئلة المقابلة.

#### 4.2.4.3 ثبات التحليل:

للتحقق من ثبات التحليل ثم القيام بالآتي:

- ثبات تحليل الباحث مع نفسه: أخذت عينة تمثل (20%) من المقابلات المفردة، واعتمد ثبات التحليل بتحليل الباحث مع نفسه عبر الزمن، حيث قام الباحث بتحليل العينة الممثلة لأول مرة، وأعاد التحليل مرة أخرى بعد ثلاثة أسابيع من التحليل الأول، وحساب نسبة الاتفاق بين التحليل الأول والثاني باستخدام طريقة ومعادلة أزاروف وماير (Azaroff & Mayer, 1977) والتي تسمى نسبة الاتفاق بين التحليلين، وتحسب باستخدام المعادلة الآتية:

نسبة الاتفاق = عدد الاجابات المتفق عليها / عدد الاجابات المتفق عليها + عدد الاجابات المختلف عليها × 100% .

- وبلغت نسبة الاتفاق بين التحليلين (92%)، مما يؤكد ثبات التحليل، ويعزز الثقة بنتائجه.
- ثبات تحليل الباحث مع المرمزين: قام الباحث بعرض العينة التي قام بتحليلها على مرمزين من المختصين في مجال الإدارة التربوية، ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، بعد توضيح هدف الدراسة وآلية الترميز وتحويل الترميزات إلى موضوعات، حيث طلب اليهم إجراء عملية التحليل، ثم تم حساب نسبة الاتفاق بين الباحث والمرمزين باستخدام المعادلة السابقة، وبلغت نسبة الاتفاق بين تحليل المرمز الأول والباحث (87%)، وبلغت بين الباحث والمرمز الثاني (90%)، مما يؤكد ثبات التحليل ويعزز الثقة بنتائجه.

### 5.3 بناء الأنموذج المقترح:

تمثل عملية بناء الأنموذج الإجابة عن السؤال الأخير من أسئلة الدراسة المتعلقة بالأنموذج المقترح، والذي من شأنه تقديم تصور للأنموذج الأفضل لتطوير إدارة الصراع في الجامعات الفلسطينية العامة، والذي سار وفقاً للمراحل الآتية:

- الاطلاع على الجانب النظري، ويشمل هذا الجانب ما تناوله الأدب الإداري والتربوي فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الصراع (رحيم).

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات والجامعات مثل دراسة سالم (2013)، بلحوت وجعيجع (2022)، Khan, B., Rehman, .R., Bibi, Z. (2011).

- بناء الأنموذج وتشمل هذه المرحلة الربط والدمج بين معطيات الجانب النظري في استراتيجيات إدارة الصراع وما أفرزته نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.

- صلاحية الأنموذج: للتحقق من صلاحية الأنموذج ودرجة تحقيقه للمعايير المستهدفة من حيث درجة ملاءمة الأنموذج المقترح لإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، ودرجة وضوح مراحل وإجراءاته وسهولة تطبيقه، تم عرضه على عينة من الخبراء والمحكمين والبالغ عددهم (7) محكمين من الأساتذة الجامعيين في الإدارة التربوية حيث تم تعديل بعض البنود وفق اقتراحات أولئك المحكمين.

### 6.3 متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة عدداً من المتغيرات وهي:

#### المتغيرات المستقلة:

- النمط القيادي لإدارات الجامعات الفلسطينية العامة في المحافظات الشمالية.
- النمط القيادي لنقابات الأساتذة والموظفين في الجامعات الفلسطينية العامة في المحافظات الشمالية.

- البيانات الديمغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، الخبرة، طبيعة العمل، والجامعة.

#### المتغيرات التابعة:

- انعكاسات أنماط القيادة على العملية الأكاديمية.
- انعكاسات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على العملية الأكاديمية.

#### المتغير الوسيط:

الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات الفلسطينية العامة في المحافظات الشمالية ونقابات الأساتذة والموظفين فيها.

### **7.3 المعالجات الإحصائية:**

- تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ( Statistical Package For Social Sciences ) وذلك على النحو الآتي:
- للإجابة عن السؤال الأول والثالث والخامس والسابع والثامن تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - للإجابة عن السؤال الثاني والرابع والسادس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليل التباين الأحادي.
  - للإجابة عن السؤال التاسع والعاشر والحادي عشر والثاني عشر والثالث عشر والرابع عشر والخامس عشر والسادس عشر تم استخدام معامل الانحدار الخطي.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة: الصراع التنظيمي والأنماط القيادية للجامعات الفلسطينية ونقاباتها وانعكاساتها على العملية الأكاديمية ونموذج رحيم نموذجاً للتطوير. وتضمن هذا الفصل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بأدوات الدراسة الاستبانتيين والمقابلات وتطوير النموذج. وفيما يلي استعراض لهذه النتائج.

#### 1.4 نتائج أسئلة الاستبانتيين (الجانب الكمي)

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الأنماط القيادية لدى إدارات الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين فيها؟.

للتعرف على الأنماط القيادية لدى إدارات الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات أنماط القيادة وترتيبها تنازلياً.

وحيث إن الاستبانة استخدمت مقياس ليكرت الخماسي من (0-4) للفقرات، فقد تم إنشاء متغير رئيسي لكل محور هو عبارة عن متوسط قيم الفقرات التي مثلت المحور حيث تراوحت قيم المحاور من (0-4). تم اعتبار القيمة من 0-0.79 منخفضة جداً، من 0.8-1.59 منخفضة، من 1.6-2.39 وسط، من 2.4-3.19 مرتفع، من 3.2-4 مرتفع جداً، وتم اعتبار القيم مرتفع ومرتفع جداً (مرتفع) والمنخفض والمنخفض جداً (منخفض). وبيّن الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات أنماط القيادة مرتبة تنازلياً.

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات أنماط القيادة مرتبة تنازلياً

رقم المجال	الترتيب	المجال (نمط القيادة)	المتوسط	الانحراف	الدرجة
2	1	الديمقراطي	2.33	0.75	متوسطة
1	2	الأوتوقراطي	2.10	0.90	متوسطة
3	3	الحر	1.75	0.64	متوسطة

بيّن الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الأنماط القيادية تراوحت ما بين (1.75 - 2.33)، حيث جاء في الترتيب الأول النمط القيادي

الديمقراطي بمتوسط حسابي بلغ (2.33) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة تقدير متوسطة، تلاه بالترتيب الثاني النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغ (2.10) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة تقدير متوسطة، وتلاه بالترتيب الأخير النمط الحر بمتوسط حسابي بلغ (1.75) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة تقدير متوسطة.

وللتعرف على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل مجال على حدة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل مجال على حدة.

### المجال الأول: النمط الأوتوقراطي

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الأوتوقراطي مرتبة تنازليا.

جدول 11 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الأوتوقراطي مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	1	تتخذ إدارة الجامعة القرارات دون الأخذ برأي العاملين فيها.	2.49	1.08	مرتفعة
4	2	يتصف الاتصال بين إدارة الجامعة وبين العاملين بأنه اتصال من أعلى إلى أسفل.	2.44	1.05	مرتفعة
2	3	تطالب إدارة الجامعة العاملين بتنفيذ الخطط دون المساهمة في وضعها.	2.10	1.14	متوسطة
5	4	ترفض إدارة الجامعة النقد المخالف لوجهة نظرها.	2.07	1.09	متوسطة
3	5	يغلب على سلوك إدارة الجامعة طابع التسلط.	1.93	1.16	متوسطة
6	6	تنسب إدارة الجامعة النجاح لنفسها فقط	1.57	1.10	منخفضة

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات النمط

الأوتوقراطي تراوحت ما بين (1.57 - 2.49) حيث جاء في الترتيب الأول الفقرة التي

نصها "تتخذ إدارة الجامعة القرارات دون الأخذ برأي العاملين فيها" بمتوسط حسابي بلغ

(2.49) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاها بالترتيب الثاني الفقرة

التي نصها " يتصف الاتصال بين إدارة الجامعة وبين العاملين بأنه اتصال من أعلى إلى

أسفل" بمتوسط حسابي بلغ (2.44) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة تقدير مرتفعة،

وتلاها بالترتيب الأخير الفقرة التي نصها " تنسب إدارة الجامعة النجاح لنفسها فقط" بمتوسط حسابي بلغ (1.57) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة تقدير منخفضة.

### المجال الثاني: النمط الديمقراطي

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الديمقراطي مرتبة تنازليا

جدول 12 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الديمقراطي مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الدرجة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
12	1	مرتفعة	2.57	0.93	مرتفعة
11	2	مرتفعة	2.43	0.98	مرتفعة
8	3	متوسطة	2.35	0.97	متوسطة
7	4	متوسطة	2.32	0.95	متوسطة
9	5	متوسطة	2.20	1.01	متوسطة
10	6	متوسطة	2.10	0.98	متوسطة

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات النمط الديمقراطي تراوحت ما بين (2.10 - 2.57) حيث جاء في الترتيب الأول الفقرة التي نصها " تتواصل إدارة الجامعة مع العاملين بقنوات اتصال متعددة " بمتوسط حسابي بلغ (2.57) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاها بالترتيب الثاني الفقرة التي نصها " تشجع العاملين على العمل بروح الفريق " بمتوسط حسابي بلغ (2.43) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة تقدير مرتفعة، وتلاها بالترتيب الأخير الفقرة التي نصها " تحرص إدارة الجامعة على تلبية احتياجات العاملين المختلفة " بمتوسط حسابي بلغ ( 2.10 ) وانحراف معياري ( 0.98 ) وبدرجة تقدير متوسطة.

### المجال: النمط الحر

يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الحر مرتبة تنازليا.

جدول 13 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الحر مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
14	1	تتصف الصلاحيات الممنوحة للعاملين من قبل إدارة الجامعة بقلّة الوضوح.	2.06	1.01	متوسط
18	2	تحجم إدارة الجامعة عن تقديم رأيها في الموضوعات المطروحة إلا عند الحاجة الملحة.	1.97	1.01	متوسط
13	3	تترك إدارة الجامعة حرية اتخاذ القرارات الإدارية للعاملين.	1.84	1.01	متوسط
15	4	تتبع إدارة الجامعة سياسة غير واضحة في العمل.	1.76	1.04	متوسط
17	5	تصدر إدارة الجامعة تعليمات غير محددة للعاملين.	1.52	0.94	متوسط
16	6	تترك إدارة الجامعة العمل دون ضوابط.	1.36	0.89	منخفض

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات النمط الحر تراوحت ما بين (1.36 - 2.06) حيث جاء في الترتيب الأول الفقرة التي نصها " تتصف الصلاحيات الممنوحة للعاملين من قبل إدارة الجامعة بقلّة الوضوح " بمتوسط حسابي بلغ (2.06) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها بالترتيب الثاني الفقرة التي نصها " تحجم إدارة الجامعة عن تقديم رأيها في الموضوعات المطروحة إلا عند الحاجة الملحة " بمتوسط حسابي بلغ (1.97) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة تقدير متوسطة، وتلاها بالترتيب الأخير الفقرة التي نصها " تترك إدارة الجامعة العمل دون ضوابط " بمتوسط حسابي بلغ (1.36) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة تقدير منخفض.

**2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأنماط القيادية لدى إدارات الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين فيها تعزى لمتغيرات ( الجنس، والخبرة، وطبيعة العمل، والجامعة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليل التباين، وفيما يلي استعراض النتائج وفقا للمتغيرات:

## 1. النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

للتعرف على الفروق الدالة احصائيا في تقديرات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة حسب الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	المجال
0.91	2.09	ذكر	نمط القيادة
0.90	2.12	أنثى	الأوتوقراطي
0.90	2.10	المجموع	
0.72	2.40	ذكر	نمط القيادة
0.79	2.23	أنثى	الديموقراطي
0.75	2.33	المجموع	
0.66	1.83	ذكر	نمط القيادي
0.60	1.64	أنثى	الحر
0.64	1.75	المجموع	

يبين الجدول (14) أن هناك تباينا ظاهريا بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس، وللتعرف على دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول 15 : نتائج تحليل التباين لأثر الجنس على نمط القيادة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.78	.081	.067	1	.067	Between Groups نمط القيادة الأوتوقراطي
		.82	325	266.87	Within Groups
			326	266.94	Total
*.04	4.22	2.37	1	2.37	Between Groups نمط القيادة الديموقراطي
		.56	325	182.42	Within Groups
			326	184.78	Total
*.01	7.16	2.89	1	2.89	Between Groups نمط القيادي الحر
		.40	325	131.09	Within Groups

أظهرت نتائج تحليل التباين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة بين الذكور والإناث لنمط القيادة الديمقراطي لإدارة الجامعة حيث بلغت قيمة ف (4.22) بدلالة إحصائية (0.04)، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

كما أظهرت النتائج أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة بين الذكور والإناث لنمط القيادة الحر حيث بلغت قيمة ف (7.16) بدلالة إحصائية (0.01) وجاءت الفروق لصالح الذكور.

في حين لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بين الذكور والإناث في تقديراتهم لنمط القيادة الأوتوقراطي.

## 2. النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة:

للتعرف على الفروق الدالة احصائيا في تقديرات أفراد العينة تبعا لمتغير الخبرة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة.

جدول 16 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة حسب الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
0.84	1.80	أقل من 5 سنوات
0.84	2.13	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
1.01	2.07	من 10 إلى أقل من 15 سنة
0.90	2.15	15 سنة فأكثر
0.91	2.10	المجموع
0.80	2.40	أقل من 5 سنوات
0.68	2.36	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
0.80	2.42	من 10 إلى أقل من 15 سنة

0.76	2.28	15 سنة فأكثر	نمط القيادي الحر
0.75	2.33	المجموع	
0.71	1.60	أقل من 5 سنوات	
0.59	1.77	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.71	1.75	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.62	1.77	15 سنة فأكثر	
0.64	1.75	المجموع	

يبين الجدول (16) أن هناك تباينا ظاهريا بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الخبرة، وللتعرف على دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

الجدول (17) نتائج تحليل التباين لأثر الخبرة على نمط القيادة

النمط	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
نمط القيادة الأوتوقراطي	3	3	1.11	1.35	0.26
	264	322	0.82		
	267	325			
نمط القيادة الديموقراطي	1	3	0.37	0.64	0.59
	184	322	0.57		
	185	325			
نمط القيادي الحر	1	3	0.26	0.63	0.59
	132	322	0.41		
	133	325			

يبين الجدول (17) أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في الأنماط القيادية لدى إدارة الجامعة .

### 3. النتائج المتعلقة بمتغير طبيعة العمل

للتعرف على الفروق الدالة احصائيا في تقديرات أفراد العينة تبعا لمتغير طبيعة العمل فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير طبيعة العمل.

جدول 18 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة حسب طبيعة العمل

الانحراف المعياري	المتوسط	النمط
.89	2.18	نمط القيادة الأوتوقراطي أكاديمي
.83	1.67	أكاديمي إداري
.86	2.32	إداري إداري
.90	2.10	المجموع
.77	2.35	نمط القيادة الديموقراطي أكاديمي
.72	2.52	أكاديمي إداري
.71	2.14	إداري إداري
.75	2.33	المجموع
.68	1.85	نمط القيادي الحر أكاديمي
.53	1.56	أكاديمي إداري
.63	1.75	إداري إداري
.64	1.75	المجموع

يبين الجدول (18) أن هناك تباينا ظاهريا بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير لطبيعة العمل ، وللتعرف على دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول 19 : نتائج تحليل التباين لأثر طبيعة العمل على نمط القيادة

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
*.000	12.762	9.747	2	19.494	نمط القيادة الأوتوقراطي
		.764	324	247.446	Between Groups
					Within Groups
			326	266.940	Total

*.004	5.613	3.094	2	6.188	Between Groups	نمط القيادة الديمقراطي
		.551	324	178.594	Within Groups	
			326	184.782	Total	
*.006	5.133	2.057	2	4.115	Between Groups	نمط القيادي الحر
		.401	324	129.858	Within Groups	
			326	133.973	Total	

تظهر نتائج تحليل التباين في الجدول (19) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب طبيعة العمل لنمط القيادة الأوتوقراطي لإدارة الجامعة حيث بلغت قيمة ف (12.76) بدلالة إحصائية (0.00)، وتظهر هذه الفروقات بين طبيعة العمل الأكاديمي الإداري والأكاديمي، وبين الأكاديمي الإداري والإداري، في حين لا تظهر بين الأكاديمي والإداري، كما يبين جدول (20) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

كما أظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل لدى الموظفين في مواقفهم من نمط القيادة الديمقراطي لإدارة الجامعة حيث بلغت قيمة ف (5.61) بدلالة إحصائية (0.004). وتظهر هذه الفروقات بين طبيعة العمل الأكاديمي الإداري والأكاديمي، في حين لا تظهر بين الأكاديمي والإداري، وكذلك بين الأكاديمي الإداري والإداري، كما يبين جدول (20) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

كذلك أظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل لدى الموظفين في مواقفهم من نمط القيادة الحر حيث بلغت قيمة ف (5.13) بدلالة إحصائية (0.006)، وتظهر هذه الفروقات بين الأكاديمي والأكاديمي الإداري، كما يبين جدول (10) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

جدول 20 : نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير طبيعة العمل

Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)		Dependent Variable
.000	.121	.51*	أكاديمي إداري	نمط القيادة الأوتوقراطي
.522	.115	-.13	إداري	

.000	.121	-.51*	أكاديمي	أكاديمي	
			إداري	إداري	
.000	.135	-.64*	إداري		
.522	.115	.13	أكاديمي	إداري	
.000	.135	.64*	أكاديمي		
			إداري		
.234	.103	-.17	أكاديمي	أكاديمي	نمط القيادة الديموقراطي
			إداري		
.108	.098	.20	إداري		
.234	.103	.18	أكاديمي	أكاديمي	
			إداري	إداري	
.004	.115	.38*	إداري		
.108	.098	-.21	أكاديمي	إداري	
.004	.115	-.38*	أكاديمي		
			إداري		
.006	.088	.28*	أكاديمي	أكاديمي	نمط القيادي الحر
			إداري		
.523	.083	.09	إداري		
.006	.088	-.28*	أكاديمي	أكاديمي	
			إداري	إداري	
.165	.098	-.19	إداري		
.523	.083	-.095	أكاديمي	إداري	
.165	.09803	.19	أكاديمي		
			إداري		

#### 4. النتائج المتعلقة بمتغير الجامعة:

للتعرف على الفروق الدالة إحصائياً في تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجامعة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ويبين الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة.

جدول 21 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة حسب الجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط	الجامعة	النمط
0.65	1.79	بولتيكنيك فلسطين	نمط القيادة الأوتوقراطي
0.83	2.49	بيت لحم	
1.01	2.20	بير زيت	
0.95	2.17	الخليل	
0.81	1.95	القدس	
0.90	2.10	المجموع	
0.61	2.49	بولتيكنيك فلسطين	نمط القيادة الديموقراطي

0.69	2.14	بيت لحم	نمط القيادي الحر
0.82	2.24	بيير زيت	
0.75	2.41	الخليل	
0.74	2.39	القدس	
0.75	2.33	المجموع	
0.41	1.52	بولتيكنيك فلسطين	
0.73	1.79	بيت لحم	
0.69	1.84	بيير زيت	
0.68	1.79	الخليل	
0.59	1.71	القدس	
0.64	1.75	المجموع	

يبين الجدول (21) أن هناك تباينا ظاهريا بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجامعة ، وللتعرف على دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

الجدول (22) نتائج تحليل التباين لأثر الجامعة على نمط القيادة

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
*.008	3.52	2.80	4	11.185	Between Groups	نمط القيادة الأوتوقراطي
		.79	322	255.755	Within Groups	
			326	266.940	Total	
.186	1.56	.88	4	3.501	Between Groups	نمط القيادة الديمقراطي
		.56	322	181.280	Within Groups	
			326	184.782	Total	
.140	1.74	.71	4	2.840	Between Groups	نمط القيادي الحر
		.41	322	131.133	Within Groups	
			326	133.973	Total	

تظهر نتائج تحليل التباين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لنمط القيادة الأوتوقراطي لإدارة الجامعة حيث بلغت قيمة ف (3.52) بدلالة إحصائية (0.008). وتظهر هذه الفروقات بين جامعة البولتيكنك وجامعة بيت لحم في حين لم تظهر أي فروقات بين الجامعات الأخرى كما يبين جدول (23) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية. كما بينت النتائج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين موظفي الجامعات المختلفة في مواقفهم من نمط القيادة الديمقراطي والحر .

جدول 23 : نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية لمتغير الجامعة

Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	Dependent Variable
.050	.22649	-.70250*	بولتيكنيك فلسطين
.277	.18123	-.41048	بيير زيت
.434	.19509	-.38083	الخليل
.931	.17976	-.16627	القدس
.050	.22649	.70250*	بيير زيت
.650	.18574	.29202	الخليل
.626	.19928	.32167	القدس
.079	.18431	.53623	بولتيكنيك فلسطين
.277	.18123	.41048	بيير زيت
.650	.18574	-.29202	بيير زيت
1.000	.14581	.02965	الخليل
.429	.12456	.24421	القدس
.434	.19509	.38083	بولتيكنيك فلسطين
.626	.19928	-.32167	بيير زيت
1.000	.14581	-.02965	القدس
.695	.14398	.21456	بولتيكنيك فلسطين
.931	.17976	.16627	القدس
.079	.18431	-.53623	بيير زيت
.429	.12456	-.24421	الخليل
.695	.14398	-.21456	القدس

#### 3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما الأنماط القيادية لدى إدارات نقابات الأساتذة والموظفين في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين فيها ؟

للتعرف على الأنماط القيادية لدى إدارات نقابات الأساتذة والعاملين في الجامعات الفلسطينية والموظفين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أنماط القيادة وترتيبها تنازلياً.

جدول 24: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات أنماط القيادة لدى النقابات مرتبة تنازلياً

رقم المجال	الترتيب	المجال ( نمط القيادة )	المتوسط	الانحراف	الدرجة
------------	---------	------------------------	---------	----------	--------

مرتفعة	0.84	2.41	الديمقراطي	1	2
منخفضة	0.69	1.89	الحر	2	3
منخفضة	0.96	1.86	الأوتوقراطي	3	1

يبين الجدول (24) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الأنماط القيادية تراوحت ما بين (1.86 الى 2.41) حيث جاء في الترتيب الأول النمط القيادي الديمقراطي بمتوسط حسابي بلغ (2.41) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة تقدير مرتفع، تلاه بالترتيب الثاني النمط الحر بمتوسط حسابي بلغ (1.89) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة تقدير منخفض، وتلاه بالترتيب الأخير النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغ (1.86) وانحراف معياري بلغ (0.96) وبدرجة تقدير منخفض.

وللتعرف على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل مجال على حدة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل مجال على حدة.

#### المجال الأول: النمط الأوتوقراطي

يبين الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط التسلسلي مرتبة تنازلياً.

جدول 25 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الأوتوقراطي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف الدرجة
1	1	تتخذ إدارة نقابة العاملين القرارات دون الأخذ برأي العاملين فيها	1.98	1.15 متوسطة
2	2	تطالب إدارة نقابة العاملين منتسبيها بتنفيذ الخطط دون المساهمة في وضعها	1.92	1.08 متوسطة
5	3	ترفض إدارة نقابة العاملين النقد المخالف لوجهة نظرها يتصف الاتصال بين إدارة نقابة العاملين وبين منتسبيها	1.90	1.16 متوسطة
4	4	بأنه اتصال من أعلى إلى أسفل	1.83	1.06 متوسطة
6	5	تنسب إدارة نقابة العاملين النجاح لنفسها فقط	1.82	1.15 متوسطة
3	6	يغلب على سلوك إدارة نقابة العاملين طابع التسلط	1.71	1.14 متوسطة

يبين الجدول (25) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات النمط الأوتوقراطي تراوحت ما بين (1.71 – 1.98) حيث جاء في الترتيب الأول الفقرة التي نصها " تتخذ إدارة نقابة

العاملين القرارات دون الأخذ برأي العاملين فيها " بمتوسط حسابي بلغ ( 1.98 ) وانحراف معياري ( 1.15 ) وبدرجة تقدير متوسط، تلاها بالترتيب الثاني الفقرة التي نصها " تطالب إدارة نقابة العاملين منتسبها بتنفيذ الخطط دون المساهمة في وضعها " بمتوسط حسابي بلغ (1.92) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة تقدير متوسط، وتلاها بالترتيب الأخير الفقرة التي نصها " يغلب على سلوك إدارة نقابة العاملين طابع التسلط" بمتوسط حسابي بلغ ( 1.71 ) وانحراف معياري ( 1.14 ) وبدرجة تقدير متوسط.

### المجال الثاني: النمط الديمقراطي

يبين الجدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الديمقراطي مرتبة تنازليا

جدول 26 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الديمقراطي مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
12	1	تتواصل إدارة نقابة العاملين مع منتسبها بقنوات اتصال متعددة	2.57	0.97	مرتفعة
11	2	تشجع إدارة نقابة العاملين منتسبها على العمل بروح الفريق	2.46	0.97	مرتفعة
10	3	تحرص إدارة نقابة العاملين على تلبية احتياجات منتسبها المختلفة	2.45	1	مرتفعة
8	4	تسعى إدارة نقابة العاملين إلى نشر بيئة ديموقراطية في العمل	2.35	0.98	متوسطة
7	5	تهتم إدارة نقابة العاملين باقتراحات منتسبها	2.32	0.98	متوسطة
9	6	تطبق إدارة نقابة العاملين معايير شفافة في التعامل مع منتسبها	2.31	1.03	متوسطة

يبين الجدول (26) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات النمط الديمقراطي تراوحت ما بين (2.31 - 2.57) حيث جاءت في الترتيب الأول الفقرة التي نصها " تتواصل إدارة نقابة العاملين مع منتسبها بقنوات اتصال متعددة " بمتوسط حسابي بلغ (2.57) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاها بالترتيب الثاني الفقرة التي نصها " تشجع إدارة نقابة العاملين منتسبها على العمل بروح الفريق " بمتوسط حسابي بلغ (2.46) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة تقدير مرتفعة، وتلاها بالترتيب الأخير الفقرة التي نصها " تطبق إدارة نقابة العاملين معايير شفافة في التعامل مع منتسبها " بمتوسط حسابي بلغ (2.31) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة تقدير متوسط.

### المجال الثالث: النمط الحر

يبين الجدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الحر مرتبة تنازليا.

جدول 27 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الحر مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
13	1	تترك إدارة نقابة العاملين حرية اتخاذ القرارات الإدارية لمنتسبيها	2.10	1.02	متوسطة
14	2	تتصف الصلاحيات الممنوحة من قبل إدارة نقابة العاملين لمنتسبيها بقلة الوضوح	2.00	1.05	متوسطة
15	3	تتبع إدارة نقابة العاملين سياسة غير واضحة في العمل	1.93	1.08	متوسطة
18	4	تحجم إدارة نقابة العاملين عن تقديم رأيها في الموضوعات المطروحة إلا عند الحاجة الملحة	1.85	1.1	متوسطة
16	5	تترك إدارة نقابة العاملين العمل دون ضوابط	1.78	0.99	متوسطة
17	6	تصدر إدارة نقابة العاملين تعليمات غير محددة لمنتسبيها	1.68	0.99	متوسطة

يبين الجدول (27) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات النمط الحر تراوحت ما بين (1.68 - 2.1) حيث جاء في الترتيب الأول الفقرة التي نصها " تترك إدارة نقابة العاملين حرية اتخاذ القرارات الإدارية لمنتسبيها " بمتوسط حسابي بلغ (2.1) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها بالترتيب الثاني الفقرة التي نصها " تتصف الصلاحيات الممنوحة من قبل إدارة نقابة العاملين لمنتسبيها بقلة الوضوح." بمتوسط حسابي بلغ (2) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة تقدير متوسطة، وتلاها بالترتيب الأخير الفقرة التي نصها " تصدر إدارة نقابة العاملين تعليمات غير محددة لمنتسبيها " بمتوسط حسابي بلغ (1.68) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة تقدير متوسط.

**4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الانماط القيادية لدى ادارات نقابات الاساتذة والموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات ( الجنس، الخبرة، طبيعة العمل، الجامعة) ؟

للاجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليل التباين، وفيما يلي استعراض النتائج وفقا للمتغيرات:

## 1. النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

للتعرف على الفروق الدالة إحصائياً في تقديرات أفراد العينة على الأنماط القيادية لدى إدارات نقابات الأساتذة والعاملين في الجامعات تبعاً لمتغير الجنس فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وبين الجدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

جدول 28: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة حسب الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	المجال
0.97	1.96	ذكر	نمط القيادة الأوتوقراطي
0.94	1.73	انثى	
0.96	1.86	المجموع	
0.87	2.35	ذكر	نمط القيادة الديمقراطي
0.79	2.5	انثى	
0.84	2.41	المجموع	
0.71	1.99	ذكر	نمط القيادي الحر
0.65	1.75	انثى	
0.69	1.89	المجموع	

يبين الجدول (28) أن هناك تبايناً ظاهرياً بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، وللتعرف على دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

الجدول (29) نتائج تحليل التباين لأثر الجنس على نمط القيادة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
*.034	4.55	4.16	1	4.159	Between Groups نمط القيادة الأوتوقراطي
		0.92	325	297.435	Within Groups نقابة
			326	301.594	Total
.131	2.29	1.62	1	1.620	Between Groups نمط القيادة الديمقراطي
		0.71	325	230.278	Within Groups نقابة
			326	231.899	Total
*.002	9.87	4.61	1	4.607	Between Groups نمط القيادي الحر
		0.47	325	151.681	Within Groups نقابة
					Total

أظهرت نتائج تحليل التباين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب بين الذكور والإناث لنمط القيادة التسلسلي للنقابة في الجامعة حيث بلغت قيمة ف (4.55) بدلالة إحصائية (0.034)، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

كما أظهرت النتائج أيضا أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة بين الذكور والإناث لنمط القيادة الحر حيث بلغت قيمة ف (9.87) بدلالة إحصائية (0.002)، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

في حين لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بين الذكور والإناث في تقديراتهم لنمط القيادة الديمقراطي.

## 2. النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة:

للتعرف على الفروق الدالة إحصائيا في تقديرات أفراد العينة تبعا لمتغير الخبرة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وبين الجدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة.

جدول 30: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	المجال
0.71	1.54	أقل من 5 سنوات	نمط القيادة الأوتوقراطي نقابة
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.81	1.74	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
1.1	1.95	15 سنة فأكثر	نقابة نمط القيادة الديمقراطي
0.99	1.93	المجموع	
0.96	1.86	أقل من 5 سنوات	
0.59	2.58	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.79	2.36	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.97	2.39	15 سنة فأكثر	نقابة نمط القيادي الحر
0.86	2.4	المجموع	
0.84	2.41	أقل من 5 سنوات	
0.61	1.61		

0.69	1.8	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
0.72	1.94	من 10 إلى أقل من 15 سنة
0.69	1.96	15 سنة فأكثر
0.69	1.89	المجموع

يبين الجدول (30) أن هناك تباينا ظاهريا بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الخبرة، وللتعرف على دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

الجدول (31) نتائج تحليل التباين لأثر الخبرة على نمط القيادة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.130	1.90	1.75	3	5.241	Between Groups	نمط القيادة الأوتوقراطي
		0.92	322	296.334	Within Groups	
			325	301.575	Total	
.696	0.48	0.34	3	1.031	Between Groups	نمط القيادة الديمقراطي
		0.72	322	230.521	Within Groups	
			325	231.552	Total	
.044	2.73	1.29	3	3.868	Between Groups	نمط القيادي الحر
		0.47	322	152.268	Within Groups	
			325	156.136	Total	

أظهرت نتائج تحليل التباين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة لنمط القيادة الحر للنقابات حيث بلغت قيمة ف (2.73) بدلالة إحصائية (0.044)، وتظهر هذه الفروقات بين الموظفين الأكثر خبرة 15 سنة وأكثر، والأقل خبرة أقل من 5 سنوات، في حين لم تظهر الفروقات بين الخبرات الأخرى كما يبين جدول شيفية ادناه ذلك.

كذلك لم تظهر نتائج تحليل التباين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة لنمط القيادة الديمقراطي والتسلطي للنقابات.

### 3. النتائج المتعلقة بمتغير طبيعة العمل

للتعرف على الفروق الدالة إحصائياً في تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ويبين الجدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة العمل.

جدول 32 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة حسب طبيعة العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	المجال
1	1.95	أكاديمي	نمط القيادة الأوتوقراطي نقابة
0.91	1.89	أكاديمي إداري	
0.93	1.69	إداري	
0.96	1.86	المجموع	نقابة نمط القيادة الديمقراطي
0.86	2.41	أكاديمي	
0.83	2.31	أكاديمي إداري	
0.83	2.5	إداري	نقابة نمط القيادي الحر
0.84	2.41	المجموع	
0.76	1.97	أكاديمي	
0.64	1.9	أكاديمي إداري	نقابة نمط القيادي الحر
0.59	1.74	إداري	
0.69	1.89	المجموع	

يبين الجدول (32) أن هناك تبايناً ظاهرياً بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير طبيعة العمل، وللتعرف على دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول 33 : نتائج تحليل التباين لأثر طبيعة العمل على نمط القيادة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.111	2.21	2.03	2	4.06	Between Groups	نمط القيادة الأوتوقراطي نقابة
		0.92	324	297.54	Within Groups	
			326	301.59	Total	
.346	1.07	0.76	2	1.52	Between Groups	نمط القيادة الديمقراطي نقابة
		0.71	324	230.38	Within Groups	
			326	231.90	Total	
.043	3.18	1.50	2	3.01	Between Groups	نمط القيادي الحر نقابة

0.47	324	153.28	Within Groups
	326	156.29	Total

أظهرت نتائج تحليل التباين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب طبيعة العمل لنمط القيادة الحر للنقابات حيث بلغت قيمة ف (3.18) بدلالة إحصائية (0.43)، وتظهر هذه الفروقات بين طبيعة العمل الأكاديمي والإداري في حين لا تظهر بين الأكاديمي الإداري والإداري، وكذلك بين الأكاديمي الإداري والأكاديمي، كما يبين جدول (34) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

كما تظهر نتائج تحليل التباين أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب طبيعة العمل لنمط القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي.

جدول 34 : نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير طبيعة العمل

Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)		Dependent Variable
.891	.13305	.06397	أكاديمي إداري	نمط القيادة الأوتوقراطي
.115	.12596	.26287	إداري	
.891	.13305	-.06397	أكاديمي إداري	
.408	.14838	.19890	إداري	
.115	.12596	-.26287	أكاديمي إداري	
.408	.14838	-.19890	إداري	
.716	.11708	.09582	أكاديمي إداري	نمط القيادة الديمقراطي
.696	.11084	-.09449	إداري	
.716	.11708	-.09582	أكاديمي إداري	
.347	.13057	-.19031	إداري	
.696	.11084	.09449	أكاديمي إداري	
.347	.13057	.19031	إداري	
.784	.09550	.06658	أكاديمي إداري	نمط القيادي الحر
.044	.09041	.22742*	إداري	
.784	.09550	-.06658	أكاديمي إداري	
.321	.10650	.16084	إداري	
.044	.09041	-.22742*	أكاديمي إداري	
.321	.10650	-.16084	إداري	

#### 4. النتائج المتعلقة بمتغير الجامعة

للتعرف على الفروق الدالة إحصائيا في تقديرات أفراد العينة تبعا لمتغير الجامعة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ويبين الجدول (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجامعة.

جدول 35 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة حسب الجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	المجال
0.75	1.5	بولتيكنيك فلسطين	نمط القيادة الأوتوقراطي نقابة
1.02	1.62	بيت لحم	
0.99	1.64	بير زيت	
0.94	2.25	الخليل	
0.89	2.02	القدس	
0.96	1.86	المجموع	
0.69	2.62	بولتيكنيك فلسطين	نمط القيادة الديمقراطي نقابة
0.63	2.72	بيت لحم	
0.91	2.65	بير زيت	
0.88	2.05	الخليل	
0.75	2.25	القدس	
0.84	2.41	المجموع	
0.55	1.62	بولتيكنيك فلسطين	نمط القيادة الحر نقابة
0.71	1.74	بيت لحم	
0.68	1.67	بير زيت	
0.73	2.12	الخليل	
0.62	2.09	القدس	
0.69	1.89	المجموع	

يبين الجدول (35) أن هناك تباينا ظاهريا بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجامعة ، وللتعرف على دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

الجدول (36) نتائج تحليل التباين لأثر الجامعة على نمط القيادة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	6.5	5.63	4	23	Between Groups
		0.87	322	279	Within Groups
			326	302	Total

.000	7.7	5.08	4	20	Between Groups	نمط القيادة الديمقراطي
		0.66	322	212	Within Groups	
			326	232	Groups Total	
.000	8.9	3.89	4	16	Between Groups	نمط القيادي الحر
		0.44	322	141	Within Groups	
			326	156	Groups Total	

تظهر نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من 0.05 في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لنمط القيادة الأوتوقراطي لل نقابات حيث بلغت قيمة ف 6.5 بدلالة إحصائية 0.00، وتظهر هذه الفروقات بين بين جامعة الخليل وجامعة بيت لحم كذلك بين جامعة الخليل وجامعة البوليتكنك في حين لم تظهر بين الجامعات الأخرى كما يبين جدول (37) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

كذلك تظهر نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من 0.05 في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لنمط القيادة الديمقراطي لل نقابات حيث بلغت قيمة ف 7.7 بدلالة إحصائية 0.00، وتظهر هذه الفروقات بين اغلب الجامعات كما يبين جدول (37) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

كذلك تظهر نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من 0.05 في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لنمط القيادة الحر لل نقابات حيث بلغت قيمة ف 8.9 بدلالة إحصائية 0.00، وتظهر هذه الفروقات بين اغلب الجامعات كما يبين جدول (37) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

جدول 37 : نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير طبيعة الجامعة

Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)		Dependent Variable
.994	.23659	-.11354	بيت لحم	نمط القيادة الأوتوقراطي نقابات
.968	.18931	-.14031	بير زيت	
.010	.20379	-.75021*	الخليل	
.110	.18778	-.51763	القدس	
.994	.23659	.11354	بولتيكنيك فلسطين	بيت لحم
1.000	.19402	-.02677	بير زيت	

Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)			Dependent Variable
.055	.20817	-.63667	الخليل		
.356	.19253	-.40409	القدس		
.968	.18931	.14031	بولتيكنيك فلسطين	بئر زيت	
1.000	.19402	.02677	بيت لحم		
.003	.15231	-.60990*	الخليل		
.080	.13012	-.37732	القدس		
.010	.20379	.75021*	بولتيكنيك فلسطين	الخليل	
.055	.20817	.63667	بيت لحم		
.003	.15231	.60990*	بئر زيت		
.664	.15040	.23258	القدس		
.110	.18778	.51763	بولتيكنيك فلسطين	القدس	
.356	.19253	.40409	بيت لحم		
.080	.13012	.37732	بئر زيت		
.664	.15040	-.23258	الخليل		
.991	.20600	-.10771	بيت لحم	بولتيكنيك فلسطين	نمط القيادة الديمقراطي
1.000	.16483	-.02983	بئر زيت		
.038	.17744	.56896*	الخليل		
.298	.16350	.36279	القدس		
.991	.20600	.10771	بولتيكنيك فلسطين	بيت لحم	
.995	.16894	.07788	بئر زيت		
.008	.18125	.67667*	الخليل		
.099	.16763	.47050	القدس		
1.000	.16483	.02983	بولتيكنيك فلسطين	بئر زيت	
.995	.16894	-.07788	بيت لحم		
.001	.13262	.59879*	الخليل		
.019	.11329	.39262*	القدس		
.038	.17744	-.56896*	بولتيكنيك فلسطين	الخليل	
.008	.18125	-.67667*	بيت لحم		
.001	.13262	-.59879*	بئر زيت		
.649	.13096	-.20616	القدس		
.298	.16350	-.36279	بولتيكنيك فلسطين	القدس	
.099	.16763	-.47050	بيت لحم		
.019	.11329	-.39262*	بئر زيت		
.649	.13096	.20616	الخليل		
.965	.16800	-.12771	بيت لحم	بولتيكنيك فلسطين	نمط القيادة الحر
.998	.13443	-.05104	بئر زيت		
.017	.14471	-.50771*	الخليل		
.014	.13334	-.47588*	القدس		

Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)		Dependent Variable
.965	.16800	.12771	بولتيكنيك فلسطين	بيت لحم
.989	.13778	.07667	بيير زيت	
.161	.14782	-.38000	الخليل	
.169	.13671	-.34818	القدس	
.998	.13443	.05104	بولتيكنيك فلسطين	بيير زيت
.989	.13778	-.07667	بيت لحم	
.002	.10816	-.45667*	الخليل	
.000	.09240	-.42484*	القدس	
.017	.14471	.50771*	بولتيكنيك فلسطين	الخليل
.161	.14782	.38000	بيت لحم	
.002	.10816	.45667*	بيير زيت	
.999	.10680	.03182	القدس	
.014	.13334	.47588*	بولتيكنيك فلسطين	القدس
.169	.13671	.34818	بيت لحم	
.000	.09240	.42484*	بيير زيت	
.999	.10680	-.03182	الخليل	

#### 5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارات

الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين ؟

للتعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وترتيبها تنازلياً.

جدول 38: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين مرتبة تنازلياً

رقم المجال	الترتيب	المجال (الاستراتيجية)	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	1	التكامل	2.36	0.79	متوسطة
5	2	التسوية	2.31	0.72	متوسطة
4	3	التجنب	2.25	0.67	متوسطة
3	4	المنافسة	2.21	0.82	متوسطة
2	5	الاسترضاء	2.08	0.82	متوسطة

يبين الجدول (38) أن المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات إدارة الصراع تراوحت ما بين (2.08 - 2.36) حيث جاء في الترتيب الأول استراتيجية التكامل بمتوسط حسابي بلغ (2.36) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة تقدير متوسطة، تلاه بالترتيب الثاني استراتيجية التسوية بمتوسط حسابي بلغ (2.31) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة تقدير متوسطة، وتلاه بالترتيب الثالث استراتيجية التجنب بمتوسط حسابي بلغ (2.25) وانحراف معياري بلغ (0.67) وبدرجة تقدير متوسطة، وتلاه بالترتيب الرابع استراتيجية المنافسة بمتوسط حسابي بلغ (2.21) وانحراف معياري بلغ (0.82) وبدرجة تقدير متوسطة، وتلاه بالترتيب الخامس استراتيجية الاسترضاء بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وانحراف معياري بلغ (0.82) وبدرجة تقدير متوسطة.

وللتعرف على المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجالات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل مجال وحده.

#### الاستراتيجية الأولى: استراتيجية التكامل

يبين الجدول (39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استراتيجية التكامل مرتبة تنازلياً.

جدول 39 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استراتيجية التكامل مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
4	1	يستعين طرفا الصراع التنظيمي بطرف ثالث لحل الصراع التنظيمي إذا استدعى الأمر ذلك	2.50	0.89	مرتفعة
3	2	يلجأ طرفا الصراع التنظيمي للتفاوض من أجل حل الصراع	2.44	0.96	مرتفعة
2	3	يدافع طرفا الصراع التنظيمي عن فكرة ( نحن في قارب واحد	2.26	1.08	متوسطة
1	4	يوفر طرفا الصراع التنظيمي المناخ الملائم لايجاد حل لا يخسر فيه أحد طرفي الصراع	2.17	1.04	متوسطة

يبين الجدول (39) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجيات التكامل تراوحت ما بين (2.17 - 2.50) حيث جاء في الترتيب الأول الفقرة التي نصها " يستعين طرفا الصراع التنظيمي بطرف ثالث لحل الصراع التنظيمي إذا استدعى الأمر ذلك " بمتوسط حسابي بلغ (2.5) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاها بالترتيب الثاني الفقرة التي نصها " يلجأ طرفا الصراع التنظيمي للتفاوض من أجل حل الصراع " بمتوسط حسابي بلغ (2.44) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة تقدير مرتفعة، وفي الترتيب الأخير الفقرة التي نصها " يوفر طرفا الصراع التنظيمي المناخ الملائم ليجاد حل لا يخسر فيه أحد طرفي الصراع " بمتوسط حسابي بلغ (2.17) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة تقدير متوسطة.

#### الاستراتيجية الثانية: استراتيجية الاسترضاء

يبين الجدول (40) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استراتيجيات الاسترضاء مرتبة تنازليا.

جدول 40 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات استراتيجية الاسترضاء مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
6	1	يعمل طرفا الصراع التنظيمي كل ما هو ضروري للحيلولة دون تصاعد الصراع التنظيمي	2.20	1.03	متوسطة
5	2	يتراجع طرفا الصراع التنظيمي أحيانا عن قراراتهما لإرضاء الطرف الآخر للصراع التنظيمي	2.17	1	متوسطة
7	3	يضحي طرفا الصراع التنظيمي بمطالبهما مقابل مطالب الطرف الآخر للصراع التنظيمي	2.02	0.99	متوسطة
8	4	يتصف طرفا الصراع التنظيمي بالطاعة لأمر الطرف الآخر	1.86	0.97	متوسطة

يبين الجدول (40) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجيات الاسترضاء تراوحت ما بين (1.86 - 2.20) حيث جاء في الترتيب الأول الفقرة التي نصها " يعمل طرفا الصراع التنظيمي كل ما هو ضروري للحيلولة دون تصاعد الصراع التنظيمي "

بمتوسط حسابي بلغ (2.2) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها بالترتيب الثاني الفقرة التي نصها " يتراجع طرفا الصراع التنظيمي أحيانا عن قراراتهما لإرضاء الطرف الآخر للصراع التنظيمي " بمتوسط حسابي بلغ (2.17) وانحراف معياري (1) وبدرجة تقدير متوسطة، وفي الترتيب الأخير الفقرة التي نصها " يتصف طرفا الصراع التنظيمي بالطاعة لأمر الطرف الآخر " بمتوسط حسابي بلغ (1.86) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة تقدير متوسطة.

### الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية المنافسة

يبين الجدول (41) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استراتيجية المنافسة مرتبة تنازليا.

الجدول 41 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استراتيجية المنافسة مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
10	1	يتمسك طرفا الصراع التنظيمي بمواقفهما لحل الصراع التنظيمي	2.32	0.95	متوسطة
11	2	يهتم طرفا الصراع التنظيمي بتحقيق الفوز في الصراع التنظيمي وليس بتحقيق الأهداف	2.21	1.07	متوسطة
12	3	يلجأ طرفا الصراع التنظيمي إلى اغلاق أبواب الجامعة لكسب الصراع التنظيمي	2.17	1.09	متوسطة
9	4	يميل طرفا الصراع التنظيمي لفرض حلول الصراع التنظيمي بالقوة	2.08	1.01	متوسطة

يبين الجدول (41) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية المنافسة تراوحت ما بين ( 2.08 - 2.32) حيث جاء في الترتيب الأول الفقرة التي نصها " يتمسك طرفا الصراع التنظيمي بمواقفهما لحل الصراع التنظيمي " بمتوسط حسابي بلغ (2.32) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها بالترتيب الثاني الفقرة التي نصها " يهتم طرفا الصراع التنظيمي بتحقيق الفوز في الصراع التنظيمي وليس بتحقيق الأهداف " بمتوسط حسابي بلغ (2.21) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة تقدير متوسطة، وفي الترتيب الأخير الفقرة التي نصها

" يميل طرفا الصراع التنظيمي لفرض حلول الصراع التنظيمي بالقوة " بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة تقدير متوسطة.

#### الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية التجنب

يبين الجدول (42) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات استراتيجية التجنب مرتبة تنازليا.

الجدول 42 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات استراتيجية التجنب مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
14	1	يستخدم طرفا الصراع التنظيمي أساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراع التنظيمي	2.33	0.94	متوسطة
16	2	يحاول طرفا الصراع التنظيمي تحويل الاهتمام بالصراع التنظيمي إلى مجالات أخرى	2.24	0.92	متوسطة
15	3	يعتبر طرفا الصراع التنظيمي أن الصراع ظاهرة سلبية	2.23	0.97	متوسطة
13	4	يتجاهل طرفا الصراع التنظيمي الصراع على أمل أن يتحسن الموقف تلقائيا	2.13	1.01	متوسطة

يبين الجدول (42) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية التجنب تراوحت ما بين (2.13 - 2.33) حيث جاء في الترتيب الأول الفقرة التي نصها " يستخدم طرفا الصراع التنظيمي أساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراع التنظيمي " بمتوسط حسابي بلغ (2.33) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها بالترتيب الثاني الفقرة التي نصها " يحاول طرفا الصراع التنظيمي تحويل الاهتمام بالصراع التنظيمي إلى مجالات أخرى " بمتوسط حسابي بلغ (2.24) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة تقدير متوسطة، وفي الترتيب

الأخير الفقرة التي نصها " يتجاهل طرفا الصراع التنظيمي الصراع على أمل أن يتحسن الموقف تلقائيا " بمتوسط حسابي بلغ (2.13) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة تقدير متوسطة. الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التسوية يبين الجدول (43) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استراتيجية التسوية مرتبة تنازليا.

جدول 43 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استراتيجية التسوية مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
19	1	يسعى طرفا الصراع التنظيمي لتحقيق الحد الأدنى من مطالبهما.	2.35	0.93	متوسطة
18	2	يتعامل طرفا الصراع التنظيمي مع الصراع التنظيمي من منطلق (خذ واعط).	2.30	0.9	متوسطة
20	3	يحرص طرفا الصراع التنظيمي على تحديد سقف للتنازل عن مطالبهما.	2.28	0.9	متوسطة
17	4	يعمل طرفا الصراع التنظيمي على تحقيق المنافع لطرفي الصراع التنظيمي لتحقيق رضا الجميع.	2.26	0.9	متوسطة

يبين الجدول (43) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية التسوية تراوحت ما بين ( 2.26 - 2.35) حيث جاء في الترتيب الأول الفقرة التي نصها " يسعى طرفا الصراع التنظيمي لتحقيق الحد الأدنى من مطالبهما " بمتوسط حسابي بلغ (2.35) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها بالترتيب

الثاني الفقرة التي نصها " يتعامل طرفا الصراع التنظيمي مع الصراع التنظيمي من منطلق (خذ واعط) " بمتوسط حسابي بلغ (2.3) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة تقدير متوسطة، وفي الترتيب الأخير الفقرة التي نصها " يعمل طرفا الصراع التنظيمي على تحقيق المنافع لطرفي الصراع التنظيمي لتحقيق رضا الجميع " بمتوسط حسابي بلغ (2.26) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة تقدير متوسطة.

**6.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين تعزى لمتغيرات ( الجنس، الخبرة، طبيعة العمل، الجامعة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين، وتحليل التباين، وفيما يلي استعراض النتائج وفقا للمتغيرات:

#### 1. النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

للتعرف على الفروق الدالة احصائيا في تقديرات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ويبين الجدول (44) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

**جدول 44: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استراتيجيات الصراع حسب الجنس**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	
0.77	2.39	ذكر	استراتيجية التكامل
0.83	2.32	انثى	
0.79	2.36	المجموع	
0.81	2.2	ذكر	استراتيجية المنافسة
0.84	2.23	انثى	
0.82	2.21	المجموع	
0.81	2.15	ذكر	استراتيجية الاسترضاء
0.82	1.98	انثى	
0.82	2.08	المجموع	
0.62	2.30	ذكر	استراتيجية التجنب
0.72	2.17	انثى	

0.67	2.25	المجموع	استراتيجية التسوية
0.71	2.36	ذكر	
0.74	2.24	انثى	
0.72	2.31	المجموع	

يبين الجدول (44) أن هناك تباينا ظاهريا بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، وللتعرف على دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول 45 : نتائج تحليل التباين لأثر الجنس على نمط استراتيجيات إدارة الصراع

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.412	.67	.43	1		استراتيجية التكامل
		.63	325	205	Between Groups
			326	206	Within Groups
					Total
.711	.14	.09	1		استراتيجية المنافسة
		.67	325	219	Between Groups
			326	219	Within Groups
					Total
.062	3.49	2.32	1	2	استراتيجية الاسترضاء
		.66	325	215	Between Groups
			326	218	Within Groups
					Total
.072	3.26	1.44	1	1	استراتيجية التجنب
		.44	325	143	Between Groups
			326	145	Within Groups
					Total
.160	1.98	1.03	1	1	استراتيجية التسوية
		.52	325	169	Between Groups
			326	170	Within Groups
					Total

تشير نتائج تحليل التباين كما يوضح الجدول أعلاه إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0:05 ) بين الذكور والإناث لاي من استراتيجيات إدارة الصراع كما يوضح الجدول أعلاه .

2. النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة:

للتعرف على الفروق الدالة احصائيا في تقديرات أفراد العينة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين تبعا لمتغير الخبرة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وبين الجدول (46) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة.

جدول 46 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استراتيجيات إدارة الصراع حسب الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	المجال
0.90	2.23	أقل من 5 سنوات	استراتيجية التكامل
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.71	2.47	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.77	2.49	15 سنة فأكثر	استراتيجية المنافسة
0.81	2.3	المجموع	
0.80	2.36	أقل من 5 سنوات	
0.87	2.18	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	استراتيجية الاسترضاء
0.72	2.33	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.80	2.27	15 سنة فأكثر	
0.85	2.15	المجموع	استراتيجية التجنب
0.82	2.21	أقل من 5 سنوات	
0.86	1.86	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.81	2.2	من 10 إلى أقل من 15 سنة	استراتيجية التسوية
0.84	2.15	15 سنة فأكثر	
0.80	2.05	المجموع	
0.82	2.08	أقل من 5 سنوات	استراتيجية التسوية
0.62	2.16	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.70	2.36	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.63	2.29	15 سنة فأكثر	استراتيجية التسوية
0.67	2.21	المجموع	
0.67	2.25	أقل من 5 سنوات	
0.58	2.3	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	استراتيجية التسوية
0.70	2.38	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.65	2.28	15 سنة فأكثر	
0.78	2.3	المجموع	
0.72	2.31		

يبين الجدول (46) أن هناك تباينا ظاهريا بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الخبرة، وللتعرف على دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول 47 : نتائج تحليل التباين لأثر الخبرة على استراتيجيات إدارة الصراع

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.19	1.59	1.00	3	3	Between Groups	استراتيجية التكامل
		0.63	322	203	Within Groups	
			325	206	Total	
0.49	0.81	0.55	3	2	Between Groups	استراتيجية المنافسة
		0.67	322	217	Within Groups	
			325	219	Total	
0.23	1.43	0.96	3	3	Between Groups	استراتيجية الاسترضاء
		0.67	322	215	Within Groups	
			325	218	Total	
0.42	0.95	0.42	3	1	Between Groups	استراتيجية التجنب
		0.45	322	143	Within Groups	
			325	145	Total	
0.85	0.27	0.14	3	0	Between Groups	استراتيجية التسوية
		0.53	322	169	Within Groups	
			325	170	Total	

تظهر نتائج تحليل التباين انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من 0.05 في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل لاستراتيجيات الصراع المختلفة كما يوضح الجدول أعلاه.

### 3. النتائج المتعلقة بمتغير طبيعة العمل

للتعرف على الفروق الدالة احصائيا في تقديرات أفراد العينة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين تبعا لمتغير طبيعة العمل، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ويبين الجدول (48) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير طبيعة العمل.

جدول 48 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين تبعا لطبيعة العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	
0.84	2.37	أكاديمي	استراتيجية التكامل
0.81	2.39	أكاديمي إداري	
0.69	2.31	إداري	
0.79	2.36	المجموع	استراتيجية المنافسة
0.82	2.34	أكاديمي	
0.88	2.02	أكاديمي إداري	
0.73	2.15	إداري	استراتيجية الاسترضاء
0.82	2.21	المجموع	
0.89	2.11	أكاديمي	
0.74	2.08	أكاديمي إداري	استراتيجية التجنب
0.76	2.04	إداري	
0.82	2.08	المجموع	
0.69	2.32	أكاديمي	استراتيجية التسوية
0.58	2.25	أكاديمي إداري	
0.69	2.13	إداري	
0.67	2.25	المجموع	استراتيجية التسوية
0.73	2.31	أكاديمي	
0.65	2.34	أكاديمي إداري	
0.76	2.29	إداري	المجموع
0.72	2.31	المجموع	

يبين الجدول (48) أن هناك تباينا ظاهريا بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير طبيعة العمل، وللتعرف على دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول 49 : نتائج تحليل التباين لأثر طبيعة العمل على استراتيجيات إدارة الصراع

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.74	.30	.19	2	.38	Between Groups
					استراتيجية التكامل

			.63	324	205.50	Within Groups	
				326	205.87	Total	
.01	4.54	2.98		2	5.97	Between Groups	استراتيجية المنافسة
			.66	324	212.84	Within Groups	
				326	218.80	Total	
.82	.20	.13		2	.26	Between Groups	استراتيجية الاسترضاء
			.67	324	217.50	Within Groups	
				326	217.76	Total	
.09	2.45	1.08		2	2.16	Between Groups	استراتيجية التجنب
			.44	324	142.60	Within Groups	
				326	144.76	Total	
.89	.11	.06		2	.12	Between Groups	استراتيجية التسوية
			.52	324	169.43	Within Groups	
				326	169.55	Total	

تظهر نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ( 0.05 ) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب طبيعة العمل لاستراتيجية المنافسة حيث بلغت قيمة ف ( 4.45 ) بدلالة إحصائية ( 0.01، ) وتظهر هذه الفروقات بين طبيعة العمل الاكاديمي الإداري في حين لم تظهر بين طبعة العمل الاخرى كما يبين جدول ( 34 ) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

كذلك تظهر نتائج تحليل التباين أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ( 0.05 ) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب طبيعة العمل لاستراتيجيات إدارة الصراع الأخرى كما يوضح الجدول أعلاه.

جدول 50 : نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير طبيعة العمل

Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)			Dependent Variable
.017	.11253	.32329*	أكاديمي إداري	أكاديمي	استراتيجية المنافسة
.184	.10654	.19661	إداري		
.017	.11253	-.32329*	أكاديمي	أكاديمي إداري	

.601	.12550	-.12667	إداري	
.184	.10654	-.19661	أكاديمي	إداري
.601	.12550	.12667	أكاديمي	
			إداري	

#### 4. النتائج المتعلقة بمتغير الجامعة:

للتعرف على الفروق الدالة إحصائياً في تقديرات أفراد العينة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين تبعاً لمتغير الجامعة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ويبين الجدول (51) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة.

جدول 51 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين تبعاً للجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	المجال
0.67	2.76	بولتيكنيك فلسطين	استراتيجية التكامل
0.69	2.62	بيت لحم	
0.83	2.08	بئر زيت	
0.75	2.36	الخليل	
0.77	2.42	القدس	
0.79	2.36	المجموع	
0.72	2.03	بولتيكنيك فلسطين	استراتيجية المنافسة
0.81	2.25	بيت لحم	
0.91	2.40	بئر زيت	
0.69	2.07	الخليل	
0.8	2.16	القدس	
0.82	2.21	المجموع	
0.73	2.53	بولتيكنيك فلسطين	استراتيجية الاسترضاء
0.65	2.10	بيت لحم	
0.89	1.68	بئر زيت	
0.66	2.29	الخليل	
0.74	2.20	القدس	
0.82	2.08	المجموع	
0.63	2.37	بولتيكنيك فلسطين	استراتيجية التجنب
0.66	2.20	بيت لحم	
0.78	2.05	بئر زيت	
0.62	2.36	الخليل	
0.55	2.35	القدس	
0.67	2.25	المجموع	
0.5	2.68	بولتيكنيك فلسطين	استراتيجية التسوية
0.64	2.29	بيت لحم	
0.8	2.10	بئر زيت	
0.73	2.21	الخليل	
0.65	2.46	القدس	

يبين الجدول (51) أن هناك تباينا ظاهريا بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجامعة ، وللتعرف على دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول 52 : نتائج تحليل التباين لأثر الجامعة على استراتيجيات إدارة الصراع

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.00	6.35	3.76	4	15.05	Between Groups	استراتيجية التكامل
		0.59	322	190.82	Within Groups	
			326	205.87	Total	
0.05	2.38	1.57	4	6.28	Between Groups	استراتيجية المنافسة
		0.66	322	212.52	Within Groups	
			326	218.80	Total	
0.00	11.24	6.67	4	26.69	Between Groups	استراتيجية الاسترضاء
		0.59	322	191.07	Within Groups	
			326	217.76	Total	
0.01	3.46	1.49	4	5.97	Between Groups	استراتيجية التجنب
		0.43	322	138.79	Within Groups	
			326	144.76	Total	
0.00	5.99	2.93	4	11.74	Between Groups	استراتيجية التسوية
		0.49	322	157.81	Within Groups	
			326	169.55	Total	

تظهر نتائج تحليل التباين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لاستراتيجيات التكامل حيث بلغت قيمة ف (6.35) بدلالة إحصائية (0.00).

كما تظهر نتائج تحليل التباين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي (05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لاستراتيجية المنافسة حيث بلغت قيمة ف ( 2.38 ) بدلالة إحصائية (0.05).

كذلك تظهر نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لاستراتيجية الاسترضاء حيث بلغت قيمة ف ( 11.34 ) بدلالة إحصائية (0.00).

كما تظهر نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05 في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لاستراتيجية التجنب حيث بلغت قيمة ف 3.46 بدلالة إحصائية 0.01 .

تظهر نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي ( 0.05 ) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لاستراتيجية التسوية حيث بلغت قيمة ف ( 5.99 ) بدلالة إحصائية ( 0.00 ).

جدول 53 : نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية لمتغير الجامعة

Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	Dependent Variable
.972	.19564	.13958	استراتيجية التكامل بولتيكنيك فلسطين
.001	.15654	.67342*	بيير زيت
.236	.16851	.39792	الخليل
.337	.15527	.33172	القدس
.972	.19564	-.13958	بيير زيت بولتيكنيك فلسطين
.027	.16044	.53384*	بيير زيت
.690	.17214	.25833	الخليل
.834	.15920	.19214	القدس
.001	.15654	-.67342*	بيير زيت بولتيكنيك فلسطين
.027	.16044	-.53384*	بيير زيت
.312	.12595	-.27551	الخليل
.041	.10760	-.34170*	القدس
.236	.16851	-.39792	الخليل بولتيكنيك فلسطين
.690	.17214	-.25833	بيير زيت
.312	.12595	.27551	بيير زيت
.991	.12437	-.06619	القدس
.337	.15527	-.33172	القدس بولتيكنيك فلسطين

Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)			Dependent Variable
.834	.15920	-.19214	بيت لحم		استراتيجية الاسترضاء
.041	.10760	.34170*	بيير زيت		
.991	.12437	.06619	الخليل		
.297	.19576	.43458	بيت لحم	بولتيكنيك فلسطين	
.000	.15664	.85448*	بيير زيت		بيت لحم
.717	.16862	.24458	الخليل		
.336	.15538	.33219	القدس		
.297	.19576	-.43458	بولتيكنيك فلسطين		
.147	.16054	.41990	بيير زيت		بيير زيت
.875	.17225	-.19000	الخليل		
.981	.15930	-.10239	القدس		
.000	.15664	-.85448*	بولتيكنيك فلسطين		
.147	.16054	-.41990	بيت لحم		الخليل
.000	.12603	-.60990*	الخليل		
.000	.10767	-.52229*	القدس		
.717	.16862	-.24458	بولتيكنيك فلسطين		
.875	.17225	.19000	بيت لحم		القدس
.000	.12603	.60990*	بيير زيت		
.974	.12445	.08761	القدس		
.336	.15538	-.33219	بولتيكنيك فلسطين		
.981	.15930	.10239	بيت لحم		استراتيجية المنافسة
.000	.10767	.52229*	بيير زيت		
.974	.12445	-.08761	الخليل		
.890	.20646	-.21875	بيت لحم	بولتيكنيك فلسطين	
.283	.16520	-.37178	بيير زيت		بيت لحم
1.000	.17784	-.03375	الخليل		
.961	.16387	-.12913	القدس		
.890	.20646	.21875	بولتيكنيك فلسطين		
.936	.16931	-.15303	بيير زيت		بيير زيت
.904	.18166	.18500	الخليل		
.991	.16801	.08962	القدس		
.283	.16520	.37178	بولتيكنيك فلسطين		
.936	.16931	.15303	بيت لحم		الخليل
.170	.13292	.33803	الخليل		
.337	.11355	.24265	القدس		
1.000	.17784	.03375	بولتيكنيك فلسطين		

Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)			Dependent Variable
.904	.18166	-.18500	بيت لحم		القدس
.170	.13292	-.33803	بير زيت		
.971	.13125	-.09538	القدس		
.961	.16387	.12913	بولتيكنيك فلسطين		
.991	.16801	-.08962	بيت لحم		استراتيجية التجنب
.337	.11355	-.24265	بير زيت		
.971	.13125	.09538	الخليل		
.906	.16684	.16854	بيت لحم	بولتيكنيك فلسطين	
.230	.13350	.31733	بير زيت		بيت لحم
1.000	.14371	.01521	الخليل		
1.000	.13242	.02659	القدس		
.906	.16684	-.16854	بولتيكنيك فلسطين		
.881	.13683	.14879	بير زيت		بير زيت
.895	.14680	-.15333	الخليل		
.895	.13577	-.14195	القدس		
.230	.13350	-.31733	بولتيكنيك فلسطين		
.881	.13683	-.14879	بيت لحم		الخليل
.098	.10741	-.30212	الخليل		
.042	.09176	-.29074*	القدس		
1.000	.14371	-.01521	بولتيكنيك فلسطين		
.895	.14680	.15333	بيت لحم		القدس
.098	.10741	.30212	بير زيت		
1.000	.10607	.01138	القدس		
1.000	.13242	-.02659	بولتيكنيك فلسطين		
.895	.13577	.14195	بيت لحم		استراتيجية التسوية
.042	.09176	.29074*	بير زيت		
1.000	.10607	-.01138	الخليل		
.333	.17791	.38167	بيت لحم	بولتيكنيك فلسطين	
.003	.14236	.57601*	بير زيت		بيت لحم
.058	.15324	.46500	الخليل		
.686	.14121	.21274	القدس		
.333	.17791	-.38167	بولتيكنيك فلسطين		
.777	.14590	.19434	بير زيت		بير زيت
.991	.15654	.08333	الخليل		
.851	.14478	-.16893	القدس		
.003	.14236	-.57601*	بولتيكنيك فلسطين		

Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	Dependent Variable	
.777	.14590	-.19434	بيت لحم	الخليل
.919	.11454	-.11101	الخليل	
.009	.09785	-.36327*	القدس	
.058	.15324	-.46500	بولتيكنيك فلسطين	
.991	.15654	-.08333	بيت لحم	القدس
.919	.11454	.11101	بيير زيت	
.292	.11310	-.25226	القدس	
.686	.14121	-.21274	بولتيكنيك فلسطين	
.851	.14478	.16893	بيت لحم	الخليل
.009	.09785	.36327*	بيير زيت	
.292	.11310	.25226	الخليل	

#### 7.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: ما انعكاسات أنماط القيادة لدى إدارات الجامعات

##### الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين على العملية الأكاديمية ؟

للتعرف على انعكاسات أنماط القيادة على العملية الأكاديمية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات أنماط القيادة وترتيبها تنازلياً.

ويبين الجدول (54) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات انعكاسات أنماط القيادة على العملية الأكاديمية.

جدول 54: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات العملية الأكاديمية مرتبة تنازلياً

رقم المجال	الترتيب	المجال	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	1	الأداء الوظيفي	2.79	0.88	مرتفعة
3	2	استشراف المستقبل	2.77	0.85	مرتفعة
2	3	المخرجات والقدرة التنافسية	2.72	0.88	مرتفعة

يبين الجدول (54) أن المتوسطات الحسابية لانعكاسات أنماط القيادة على العملية الأكاديمية تراوحت ما بين (2.72 الى 2.79) حيث جاء في الترتيب الأول مجال الأداء

الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، تلاه بالترتيب الثاني مجال استشراف المستقبل بمتوسط حسابي بلغ (2.77) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، وتلاه بالترتيب الثالث مجال المخرجات والقدرة التنافسية بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري بلغ (0.67) وبدرجة مرتفعة .

وللتعرف على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجالات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل مجال وحده.

### المجال الأول: الأداء الوظيفي

يبين الجدول (55) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد

عينة الدراسة على فقرات الأداء الوظيفي مرتبة تنازليا.

جدول 55 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء الوظيفي مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	1	يؤثر نمط القيادة إيجابا على تنفيذ الخطط التعليمية.	2.91	0.91	مرتفعة
2	2	يسهم نمط القيادة في الاحتفاظ بالكفاءات الجامعية	2.82	1.02	مرتفعة
3	3	يؤدي نمط القيادة إلى زيادة الدافعية لدى العاملين	2.77	1.01	مرتفعة
4	4	يزيد نمط القيادة من مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين	2.76	0.99	مرتفعة
6	5	يبني نمط القيادة ثقافة تنظيمية راسخة	2.76	0.93	مرتفعة
7	5	يؤدي نمط القيادة إلى زيادة التعاون بين الإدارة والعاملين	2.76	0.96	مرتفعة
8	5	يؤدي نمط القيادة إلى زيادة مستوى انتماء العاملين للجامعة	2.76	1.03	مرتفعة
5	8	يؤدي نمط القيادة إلى التوافق في الأهداف بين الإدارة والعاملين	2.73	0.99	مرتفعة

يبين الجدول (55) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الأداء الوظيفي تراوحت ما بين (2.91 - 2.73) حيث جاء في الترتيب الأول الفقرة التي نصها " يؤثر نمط القيادة إيجابا على تنفيذ الخطط التعليمية." بمتوسط حسابي بلغ ( 2.91 ) وانحراف معياري ( 0.91 ) وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاها بالترتيب الثاني الفقرة التي نصها " يسهم نمط القيادة في الاحتفاظ بالكفاءات الجامعية " بمتوسط حسابي بلغ ( 2.82 ) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة تقدير مرتفعة، وفي الترتيب الأخير الفقرة التي نصها " يؤدي نمط القيادة إلى التوافق في الأهداف بين

الإدارة والعاملين " بمتوسط حسابي بلغ ( 2.73 ) وانحراف معياري ( 0.99 ) وبدرجة تقدير مرتفعة.

### المجال الثاني: القدرة التنافسية

يبين الجدول (56) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات القدرة التنافسية مرتبة تنازليا.

جدول 56 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات القدرة التنافسية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
13	1	يؤثر نمط القيادة ايجابا على جهود الجامعة لتحسين مركزها في التصنيفات العالمية	2.84	0.96	مرتفعة
12	2	يزيد نمط القيادة من الثقة بمخرجات الجامعة	2.77	0.95	مرتفعة
10	3	يزيد نمط القيادة من توظيف مخرجات الجامعة من أجل خدمة المجتمع	2.76	0.94	مرتفعة
14	4	يتيح نمط القيادة فرص توفير الخبراء في تخصصات متنوعة	2.73	1	مرتفعة
9	5	يسهم نمط القيادة في تقليل الفاقد التعليمي	2.63	0.99	مرتفعة
11	6	يزيد نمط القيادة من فرص ابتعاث العاملين بشكل عادل ونزيه	2.59	1.04	مرتفعة

يبين الجدول (56) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات القدرة التنافسية تراوحت ما بين (2.59 - 2.84) حيث جاء في الترتيب الأول الفقرة التي نصها " يؤثر نمط القيادة ايجابا على جهود الجامعة لتحسين مركزها في التصنيفات العالمية." بمتوسط حسابي بلغ (2.84) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاها بالترتيب الثاني الفقرة التي نصها " يزيد نمط القيادة من الثقة بمخرجات الجامعة " بمتوسط حسابي بلغ (2.77) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة تقدير مرتفعة، وفي الترتيب الأخير الفقرة التي نصها " يزيد نمط القيادة من فرص ابتعاث العاملين بشكل عادل ونزيه " بمتوسط حسابي بلغ (2.59) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة تقدير مرتفعة.

### المجال الثالث: استشراف المستقبل

يبين الجدول (57) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استشراف المستقبل مرتبة تنازليا.

جدول 57 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استشراف المستقبل مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
20	1	يشجع نمط القيادة العاملين على تطوير شراكات بحثية مع مؤسسات بحثية خارجية	2.82	0.94	مرتفعة
15	2	يؤثر نمط القيادة إيجاباً في حصول الجامعة على اعتمادات عالمية للبرامج الأكاديمية	2.79	0.94	مرتفعة
21	2	يزيد نمط القيادة من فرص الجامعة في الحصول على جوائز تميز دولية	2.79	0.97	مرتفعة
17	4	يدعم نمط القيادة ابتكار نظام إجراءات جامعية ملائمة	2.78	0.89	مرتفعة
18	5	يؤثر نمط القيادة إيجاباً على تحديد الاتجاهات بعيدة المدى للجامعة	2.77	0.92	مرتفعة
16	6	يدعم نمط القيادة التغيير المستمر في عمليات الجامعة	2.75	0.95	مرتفعة
19	7	[يؤثر نمط القيادة إيجاباً في اقناع العاملين بتوجهات الجامعة الاستراتيجية	2.70	1.01	مرتفعة

يبين الجدول (57) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات استشراف المستقبل تراوحت ما بين ( 2.70 - 2.80 ) حيث جاء في الترتيب الأول الفقرة التي نصها " يشجع نمط القيادة العاملين على تطوير شراكات بحثية مع مؤسسات بحثية خارجية." بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاها بالترتيب الثاني الفقرة التي نصها " يؤثر نمط القيادة إيجاباً في حصول الجامعة على اعتمادات عالمية للبرامج الأكاديمية " بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة تقدير مرتفعة، وفي الترتيب الأخير الفقرة التي نصها " يؤثر نمط القيادة إيجاباً في اقناع العاملين بتوجهات الجامعة الاستراتيجية " بمتوسط حسابي بلغ (2.70) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة تقدير مرتفعة.

#### 8.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن: ما انعكاسات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين

إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين على العملية الأكاديمية ؟

للتعرف على انعكاسات استراتيجيات إدارة الصراع على العملية الأكاديمية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات انعكاسات استراتيجيات إدارة الصراع على العملية الأكاديمية وترتيبها تنازلياً. ويبين الجدول (58) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على انعكاسات استراتيجيات إدارة الصراع على العملية الأكاديمية.

جدول 58: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على انعكاسات استراتيجيات إدارة الصراع على العملية الأكاديمية مرتبة تنازلياً

رقم المجال	الترتيب	المجال	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	1	الأداء الوظيفي	2.79	0.77	مرتفعة

مرتفعة	0.86	2.64	المخرجات والقدرة التنافسية	2	2
مرتفعة	0.86	2.62	استشراف المستقبل	3	3

يبين الجدول (58) أن المتوسطات الحسابية لانعكاسات استراتيجيات إدارة الصراع على العملية الأكاديمية تراوحت ما بين (2.62 الى 2.79) حيث جاء في الترتيب الأول الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة، تلاه بالترتيب الثاني المخرجات والقدرة التنافسية بمتوسط حسابي بلغ (2.64) وانحراف معياري بلغ (0.86) وبدرجة مرتفعة، وتلاه بالترتيب الثالث استشراف المستقبل بمتوسط حسابي بلغ (2.64) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة.

وللتعرف على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجالات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل مجال وحده.

### المجال الأول: الأداء الوظيفي

يبين الجدول (59) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء الوظيفي مرتبة تنازليا.

جدول 59 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء الوظيفي مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	1	يؤثر الصراع التنظيمي سلبا على تنفيذ الخطط التعليمية	2.9	0.88	مرتفعة
3	2	يؤدي الصراع التنظيمي إلى غياب الدافعية لدى العاملين	2.83	0.92	مرتفعة
2	3	يسهم الصراع التنظيمي في تسرب الكفاءات الجامعية	2.82	0.96	مرتفعة
4	4	يخفض الصراع التنظيمي من مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين	2.8	0.92	مرتفعة
6	4	يعرقل الصراع التنظيمي بناء ثقافة تنظيمية راسخة	2.8	0.91	مرتفعة
5	6	يؤدي الصراع التنظيمي إلى تعارض في الأهداف بين إدارة الجامعة والعاملين	2.74	0.93	مرتفعة
7	7	يؤدي الصراع التنظيمي إلى تقليل التعاون بين إدارة الجامعة والعاملين	2.72	0.95	مرتفعة
8	8	يؤدي الصراع التنظيمي إلى تخفيض مستوى انتماء العاملين للجامعة	2.68	0.99	مرتفعة

يبين الجدول (59) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الأداء الوظيفي تراوحت ما بين (2.68 - 2.90) حيث جاء في الترتيب الأول الفقرة التي نصها " يؤثر الصراع التنظيمي سلبا على تنفيذ الخطط التعليمية." بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاها بالترتيب الثاني الفقرة التي نصها " يؤدي الصراع التنظيمي إلى غياب الدافعية لدى العاملين " بمتوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة تقدير مرتفعة، وفي الترتيب الأخير الفقرة التي نصها " يؤدي الصراع التنظيمي إلى تخفيض مستوى انتماء العاملين للجامعة " بمتوسط حسابي بلغ (2.68) وانحراف معياري ( 0.991) وبدرجة تقدير مرتفعة.

#### المجال الثاني: القدرة التنافسية

يبين الجدول (60) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات القدرة التنافسية مرتبة تنازليا.

جدول 60 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات القدرة التنافسية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
9	1	يسهم الصراع التنظيمي في زيادة الفاقد التعليمي	2.80	0.87	مرتفعة
10	2	يضعف الصراع التنظيمي توظيف مخرجات الجامعة من أجل خدمة المجتمع	2.68	0.94	مرتفعة
13	3	يعيق الصراع التنظيمي توفير الخبراء والباحثين في تخصصات متنوعة	2.63	1.00	مرتفعة
12	4	يضعف الصراع التنظيمي الثقة بمخرجات الجامعة	2.62	1.00	مرتفعة
11	5	يقلل الصراع التنظيمي من فرص ابتعاث العاملين بشكل عادل ونزيه	2.58	0.97	مرتفعة
14	6	يعرقل الصراع التنظيمي حصول الجامعة على جوائز تميز دولية	2.56	1.03	مرتفعة

يبين الجدول (60) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات القدرة التنافسية تراوحت ما بين (2.56 - 2.80) حيث جاء في الترتيب الأول الفقرة التي نصها " يسهم الصراع التنظيمي في زيادة الفاقد التعليمي." بمتوسط حسابي بلغ (2.80) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاها بالترتيب الثاني الفقرة التي نصها " يضعف الصراع التنظيمي توظيف مخرجات الجامعة من أجل خدمة المجتمع " بمتوسط حسابي بلغ (2.68) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة تقدير مرتفعة، وفي الترتيب الأخير الفقرة التي نصها " يعرقل الصراع التنظيمي حصول الجامعة على جوائز تميز دولية " بمتوسط حسابي بلغ (2.56) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة تقدير مرتفعة.

### المجال الثالث: استشراف المستقبل

يبين الجدول (61) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات استشراف المستقبل مرتبة تنازليا.

جدول 61 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استشراف المستقبل مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
19	1	يؤثر الصراع التنظيمي سلبا في اقناع العاملين بتوجهات الجامعة الاستراتيجية	2.72	0.95	مرتفعة
18	2	يؤثر الصراع التنظيمي سلبا على تحديد الاتجاهات بعيدة المدى للجامعة	2.71	0.95	مرتفعة
17	3	يعيق الصراع التنظيمي ابتكار نظام ملائم من الإجراءات الجامعية	2.63	0.96	مرتفعة
21	4	يؤثر الصراع التنظيمي على جهود الجامعة لتحسين مركزها في التصنيفات العالمية	2.61	1.01	مرتفعة
16	5	يضعف الصراع التنظيمي التغيير المستمر في عمليات الجامعة	2.60	0.98	مرتفعة
20	6	يحول الصراع التنظيمي دون تطوير شراكات بحثية مع مؤسسات بحثية خارجية	2.54	1.01	مرتفعة
15	7	يؤثر الصراع التنظيمي في حصول الجامعة على اعتمادات محلية للبرامج الأكاديمية	2.48	1.02	مرتفعة

يبين الجدول (61) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات استشراف المستقبل تراوحت ما بين (2.48 - 2.72) حيث جاء في الترتيب الأول الفقرة التي نصها " يؤثر الصراع التنظيمي سلبا في اقناع العاملين بتوجهات الجامعة الاستراتيجية." بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاها بالترتيب الثاني الفقرة التي نصها " يؤثر الصراع التنظيمي سلبا على تحديد الاتجاهات بعيدة المدى للجامعة " بمتوسط حسابي بلغ (2.71) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة تقدير مرتفعة، وفي الترتيب الأخير الفقرة التي نصها " يؤثر الصراع التنظيمي في حصول الجامعة على اعتمادات محلية للبرامج الأكاديمية " بمتوسط حسابي بلغ (2.48) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة تقدير مرتفعة.

#### 9.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع: ما العلاقة بين الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية وأنماط القيادة لدى إدارات الجامعات ؟

من أجل معرفة ما إذا كان هناك أثر لسلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية على إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تم استخدام معامل الانحدار لفحص ذلك حيث يبين الجدول (62) نتائج ذلك.

جدول 62 : جدول معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعة واثره على إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

Sig. t	t	B	Sig. F	F	R Square	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000	-4.856	-.203	000 <sup>b</sup>	23.579	.068	.260 <sup>a</sup>	إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية

يبين الجدول (62) أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى أقل أو يساوي ( 0.05 ) حيث بلغت قيمة F (23.579) بدلالة إحصائية (0.00) وبينت قيمة R تربيع أن (0.068) من التباين في إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تفسر من سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية، كما جاءت قيمة B والتي توضح العلاقة بين سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية و إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (-.203) بدلالة إحصائية (0.00) حيث كلما ارتفعت درجة سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية بدرجة واحدة قلت إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع بـ (0.203) درجة.

#### 10.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر: ما العلاقة بين الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية وأنماط القيادة لدى نقابات الأساتذة والموظفين ؟

من أجل معرفة ما إذا كان هناك أثرا لسلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين على إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تمّ استخدام معامل الانحدار لفحص ذلك، ويبين الجدول (63) النتائج.

جدول 63 : جدول معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لدى النقابة واثره على إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

Sig. t	t	B	Sig. F	F	R Square	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.023	-2.284	-0.085	0.023	5.217	0.016	0.126 <sup>a</sup>	إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	سلبية أنماط القيادة لنقابة العاملين

يبين الجدول (63) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى أقل أو يساوي (0.05) حيث بلغت قيمة F (5.217) بدلالة إحصائية (0.023). وبينت قيمة R تربيع أن (0.016) من التباين في إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تفسر من سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين، كما جاءت قيمة B والتي توضح العلاقة بين سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين وإيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي -0.085 بدلالة إحصائية 0.023 حيث كلما ارتفعت درجة سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين بدرجة واحدة قلت إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع بـ (0.085) درجة.

#### 11.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الحادي عشر: ما العلاقة بين الصراع التنظيمي في الجامعات

الفلسطينية وانعكاسات أنماط القيادة لدى إدارات الجامعات ونقابات الأساتذة والموظفين ؟

من أجل معرفة ما إذا كان هناك أثر لإيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأنماط القيادية، وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية، تم استخدام معامل الانحدار لفحص ذلك وبين الجدول (64) ذلك.

جدول 64 : جدول معامل الانحدار لمتغير إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأثره على الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية

Sig. t	t	B	Sig. F	F	R Square	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000	6.373	.580	.000	40.618	.111	333 <sup>a</sup>	الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية	إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

يبين الجدول (64) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى أقل أو يساوي (0.05) حيث بلغت قيمة F (40.618) بدلالة إحصائية (0.000) وبينت قيمة R تربيع أن (0.111) من التباين في الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية تفسر من إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، كما جاءت قيمة B والتي توضح العلاقة بين سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين وإيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي 0.580 بدلالة إحصائية 0.000. حيث كملت ارتفعت إجابة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدرجة واحدة زادت الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية بـ 0.580 درجة.

#### 12.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني عشر: ما العلاقة بين الصراع التنظيمي في الجامعات

الفلسطينية وانعكاسات الصراع التنظيمي على العملية الأكاديمية ؟

من أجل معرفة ما إذا كان هناك أثر ايجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي، تم استخدام معامل الانحدار لفحص ذلك حيث أظهرت النتائج والجدول (65) يبين النتائج.

جدول 65 : جدول معامل الانحدار لمتغير إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي واثره على سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي

Sig. t	t	B	Sig. F	F	R Square	R	المتغير المستقل	المتغير التابع
.000	-1.874	-.169	.062 <sup>b</sup>	3.511	.011	.103 <sup>a</sup>	اجابة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي

يبين الجدول (65) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى أقل أو يساوي ( 0.05 ) حيث بلغت قيمة ( 3.511 F ) بدلالة إحصائية ( 0.062b ) وبينت قيمة R تربيع أن ( 0.011 ) من التباين في سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي تفسر من ايجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، كما جاءت قيمة B والتي توضح العلاقة بين ايجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي ( -0.169 ) بدلالة إحصائية ( 0.000 ) حيث كلما ارتفعت ايجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدرجة واحدة قلت سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي ب (0.169) درجة.

**13.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث عشر: هل يعتبر الصراع التنظيمي متغيراً وسيطاً بين الأنماط القيادية لإدارات الجامعات الفلسطينية وانعكاسات انماط القيادة على العملية الأكاديمية؟**  
للإجابة عن هذا السؤال تم فحص ما إذا كان الصراع التنظيمي عامل وسيط بين الأنماط القيادية لإدارة الجامعة وانعكاسات أنماط القيادة على العملية الأكاديمية، حيث أظهر معامل الانحدار أن هناك أثراً مباشراً لأنماط القيادة لإدارة الجامعة على انعكاساته على العملية الأكاديمية وهو أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الانحدار -0.446 بدلالة إحصائية 0.000 كما يبين جدول (66) ذلك.

جدول 66 : معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية واثره على الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.000	25.894		.138	3.581	(Constant)

.000	-6.257	-.328	.071	-.446	سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية
------	--------	-------	------	-------	---

a. Dependent Variable: C الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية

يبين الجدول (66) أن هناك أثرا لأنماط القيادة على استراتيجية الصراع التنظيمي، وهو أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 حيث كانت قيمة B -0.203 بدلالة إحصائية 0.00 كما يبين جدول (67) معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية وأثره على الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية.

جدول 67 : معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية وأثره على الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	31.282		.081	2.542	(Constant)
.000	-4.856	-.260	.042	-.203	سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية

a. Dependent Variable: C استراتيجية الصراع التنظيمي

يبين الجدول (67) فحص إذا ما كان هذا الأثر يعمل كعامل وسيط بين أثر القيادة لإدارة الجامعة وانعكاساتها الأكاديمية، حيث أظهرت النتائج أن استراتيجية الصراع التنظيمي تعمل كوسيط جزئي بين أنماط القيادة لإدارة الجامعة وانعكاساتها الأكاديمية، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار بين أنماط القيادة وانعكاساتها الأكاديمية من ( 0.446 إلى 0.352) مع بقاء دلالتها الإحصائية حيث بلغت ( 0.00)، وذلك عند ادخال استراتيجية الصراع التنظيمي كعامل وسيط كما يوضح جدول (68).

جدول 68 : معامل الانحدار لمتغيراً سلبية الأنماط القيادي لإدارة الجامعات الفلسطينية واستراتيجية الصراع واثراً على الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Beta	Std. Error	
.000	9.009		.267	2.405	(Constant)
.000	5.086	.266	.091	.463	إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
.000	-4.946	-.259	.071	-.352	سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية

a. Dependent Variable: C الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية

**14.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع عشر : هل يعتبر الصراع التنظيمي متغيراً وسيطاً بين الأنماط القيادية لنقابة الأساتذة والموظفين وانعكاسات أنماط القيادة على العملية الأكاديمية ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم فحص ما إذا كان الصراع التنظيمي عاملاً وسيطاً بين الأنماط القيادية لنقابة العاملين وانعكاسات أنماط القيادة على العملية الأكاديمية، حيث أظهر معامل الانحدار أن هناك أثراً مباشراً لأنماط القيادة لنقابة العاملين على انعكاساتها على العملية الأكاديمية، وهو أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.229) بدلالة إحصائية (0.000) كما يبين جدول (69).

جدول 69 : معامل الانحدار لمتغيراً سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين واثراً على الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Beta	Std. Error	
.000	25.782		.123	3.168	(Constant)
.000	-3.570	-.194	.064	-.229	سلبية لأنماط القيادة لنقابة العاملين

a. Dependent Variable: C الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية

كما أظهرت النتائج أن هناك أثراً لأنماط القيادة لنقابة العاملين على الصراع التنظيمي، وهو أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ( 0.05 ) حيث كانت قيمة معامل الانحدار ( -0.085 ) بدلالة إحصائية ( 0.023 ) كما يبين جدول (70).

جدول 70 : معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين واثره على ايجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Beta	Std. Error	
.000	32.468		.071	2.320	(Constant)
.023	-2.284	-.126	.037	-.085	سلبية لأنماط القيادة لنقابة العاملين

a. Dependent Variable: D ايجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تم فحص إذا ما كان هذا الأثر يعمل كعامل وسيط بين أثر أنماط القيادة لنقابة العاملين وانعكاساتها الأكاديمية حيث أظهرت النتائج أن الصراع التنظيمي يعمل كوسيط جزئي بين أنماط القيادة وانعكاساتها الأكاديمية، بحيث انخفضت قيمة معامل الانحدار بين أنماط القيادة وانعكاساتها الأكاديمية من ( 0.229 - الى -0.182 ) مع بقاء دلالتها الإحصائية حيث بلغت ( 0.03 ) وذلك عند ادخال الصراع التنظيمي كعامل وسيط كما يوضح جدول (71).

جدول 71 : معامل الانحدار لمتغيرات سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين واستراتيجية الصراع واثرها على الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Beta	Std. Error	
.000	7.910		.240	1.901	(Constant)
.000	6.025	.314	.091	.546	ايجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
.003	-2.972	-.155	.061	-.182	سلبية لأنماط القيادة لنقابة العاملين

a. Dependent Variable: C الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية

**15.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس عشر:** هل يعتبر الصراع التنظيمي متغيراً وسيطاً بين الأنماط القيادية لإدارات الجامعات الفلسطينية وانعكاسات الصراع التنظيمي فيها على العملية الأكاديمية ؟

تشير النتائج المتعلقة بالاجابة عن هذا السؤال أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية للإدارة والانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي، وبالتالي لا معنى لفحص أثر الوسيط كما هو واضح في الجدول (72).

جدول 72 : معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية واثره على سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Sig.	t	Standardize d Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Beta	Std. Error	
.000	18.097		.137	2.477	(Constant)
.114	1.585	.088	.071	.112	1 سلبية الأنماط القيادية A لإدارة الجامعات الفلسطيني

a. Dependent Variable: E سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي

**16.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس عشر:** هل يعتبر الصراع التنظيمي متغيراً وسيطاً بين الأنماط القيادية لنقابة الأساتذة والموظفين وانعكاسات الصراع التنظيمي على العملية الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم فحص ما إذا كان الصراع التنظيمي عاملاً وسيطاً بين الأنماط القيادية لنقابة العاملين وانعكاسات الصراع على العملية الأكاديمية، حيث أظهر معامل الانحدار أن هناك أثراً مباشراً لأنماط القيادة لنقابة العاملين على انعكاسات الصراع على العملية الأكاديمية وهو أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.205) (بدلالة إحصائية (0.01) كما يبين الجدول (73).

جدول 73 : معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين واثره على سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي

Sig.	t	Standardize d Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Beta	Std. Error	
.000	20.058		.115	2.316	(Constant)
.001	3.409	.186	.060	.205	1 سلبية لأنماط القيادية لنقابة B العاملين

a. Dependent Variable: E سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي

كما أظهرت النتائج أن هناك أثرا لأنماط القيادة لدى النقابات على الصراع التنظيمي، وهو أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ( 0.05 ) حيث كانت قيمة معامل الانحدار ( -0.085 ) بدلالة إحصائية ( 0.00 ) كما يبين جدول (74).

جدول 74 : معامل الانحدار لمتغير سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين واثره على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	32.468		.071	2.320	(Constant)
.023	-2.284	-.126	.037	-.085	سلبية لأنماط القيادة لنقابة العاملين

a. Dependent Variable: D ايجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تم فحص إذا ما كان هذا الأثر يعمل كعامل وسيط بين أثر أنماط القيادة لنقابة العاملين وانعكاسات الصراع على العملية الأكاديمية، حيث أظهرت النتائج أن الصراع التنظيمي يعمل كوسيط جزئي بين أنماط القيادة وانعكاسات الصراع على العملية الأكاديمية بحيث انخفضت قيمة معامل الانحدار بين أنماط القيادة وانعكاسات الصراع على العملية الأكاديمية ( من -0.205 إلى 0.194 ) مع بقاء دلالتها الإحصائية حيث بلغت ( 0.01 )، وذلك عند ادخال الصراع التنظيمي كعامل وسيط. كما يوضح الجدول (75).

جدول 75 : معامل الانحدار لمتغيراً سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين واستراتيجية الصراع واثرها على سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	11.051		.237	2.624	(Constant)
.139	-1.483	-.081	.090	-.133	ايجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
.001	3.202	.176	.061	.194	سلبية لأنماط القيادة لنقابة العاملين

a. Dependent Variable: E سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي

## 2.4 نتائج أسئلة مقابلات الخبراء ( نتائج المنهج النوعي)

يتضمن هذا الجزء النتائج المتعلقة بالاجابة عن أسئلة المقابلة، والتي جاءت لتعزيز النتائج المتعلقة بنتائج الاستبانة الأولى والثانية والأسئلة المتعلقة بها. والتي تم تحليلها وفقاً لمنهجية التحليل الموضحة في الفصل الثالث، حيث تم تصنيف المعلومات في موضوعات وفقاً لأسئلة الدراسة والموضوعات المتضمنة فيها، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

**1.2.4 نتائج السؤال الأول من أسئلة المقابلات: برأيك، ما النمط القيادي السائد في إدارة الجامعات الفلسطينية؟ وهل تعتقد أنه نمط مناسب؟ إذا كانت اجابتك نعم أو لا، أرجو تبرير اجابتك. وفي حال عدم رضاك عن نمط القيادة السائد، ما النمط الذي تراه مناسباً؟ ولماذا؟**

أظهر تحليل المقابلات المتعلقة بالنمط القيادي السائد في إدارة الجامعات الفلسطينية أن الأنماط القيادية السائدة لدى إدارة الجامعات الفلسطينية جاءت على النحو الآتي:  
لغايات الاجابة عن هذا السؤال تم تحليل المقابلات وفقاً لعناصر السؤال، وأظهرت نتائج التحليل الآتي:

### **1. برأيك، ما النمط القيادي السائد في إدارة الجامعات الفلسطينية؟**

أظهر تحليل المقابلات حول النمط القيادي السائد في إدارة الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أفراد المقابلة النتائج الآتية:

- النمط الأوتوقراطي أو التسلطي هو النمط الأكثر سيطرة على الإدارة في الجامعات الفلسطينية. فالقرارات تأتي من الأعلى، وهناك قليل من التشاركية في اتخاذ القرار.
- النمط التقليدي: يتميز النمط التقليدي بالالتزام بالقواعد والممارسات التقليدية دون التفكير في التجديد أو التحسين.
- النمط الديمقراطي: بعض الجامعات تميل إلى الديمقراطية في قيادتها، لكنها تظل استثناءً نادراً، وغالباً تكون التسلطية هي السائدة.
- النمط البيروقراطي: توجد بيروقراطية إدارية في الجامعات الفلسطينية، حيث يستغرق اتخاذ القرار وقتاً طويلاً لتتم المصادقة عليه.
- الديمقراطية السطحية أو الشكلية: يُظهر التحليل أنه قد يكون هناك بعض العناصر التي تشبه الديمقراطية في الجامعات.
- هناك تفاوت بين الجامعات فيما يتعلق بأنماط القيادة؛ حيث أشارت نتائج التحليل إلى وجود اختلاف بين الجامعات فيما يتعلق بأسلوب القيادة، حيث يمكن أن تتباين بين الأوتوقراطية والديمقراطية والبيروقراطية.

- أظهرت نتائج التحليل تأثير مجالس الأمناء إذ أن مجالس الأمناء تؤدي دورًا كبيرًا في قيادة الجامعات، وتتحكم بشكل مباشر في الجامعات.
- النمط القيادي السائد: يُظهر التحليل أن النمط القيادي السائد في إدارة الجامعات الفلسطينية هو نمط الأوتوقراطية، وبشكل أقل، الديمقراطية. وهذا يعني أن القرارات والصلاحيات غالبًا ما تتركز في يد مجموعة صغيرة من الأفراد دون مشاركة واسعة من مختلف فئات الجامعة.

الخلاصة: يمكن القول إن النمط القيادي في إدارة الجامعات الفلسطينية يعكس تأثيرات متعددة من السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي، ويتفاوت من جامعة لأخرى بناءً على الظروف المحيطة بها وتفاعل المؤسسات والمجالس الإدارية.

## 2. هل تعتقد أن النمط القيادي السائد هو نمط مناسب، إذا كانت اجابتك نعم أو لا ، أرجو تبرير اجابتك.

بناءً على تحليل المقابلات تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- النمط الأوتوقراطي أو التسلطي: يُظهر التحليل أن النمط الأوتوقراطي هو الأكثر سيطرة وسيادة في الإدارة الجامعية الفلسطينية. يتضمن هذا النمط سيطرة شديدة، والقليل من الحريات الأكاديمية والإدارية، ويتمثل هذا النمط في تركيز القرارات والسلطة في يد مجموعة صغيرة من القادة أو المسؤولين، دون مشاركة فعالة من الأفراد الآخرين في الجامعة. وهذا النمط يمكن أن يكون غير مناسب لأنه يمكن أن يحد من التفاعل والتجديد في الجامعات، ويمكن أن يقيد حرية التفكير والابتكار. حيث تكون القرارات مركزة في يد القيادة العليا، سواء أكان ذلك من خلال مجلس الأمناء أم الإدارة، ويتم اتخاذ القرارات دون مشاركة أو توجيه من العاملين في الجامعة، مما يجعل الإدارة هي الجهة الوحيدة التي تتخذ القرارات وتوجه السياسات. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تفاقم التوترات بين الإدارة والعاملين في الجامعة.

- النمط التقليدي: يتميز النمط التقليدي بالالتزام بالقواعد والممارسات التقليدية دون التفكير في التجديد أو التحسين، ويتسم بالمحافظة على السجلات والممارسات السابقة دون تحسينها أو تطويرها.

- النمط الديمقراطي: على الرغم من أنه غير سائد بشكل عام، إلا أن هذا النمط يظهر في بعض الجامعات الفلسطينية حيث تتم مشاركة مختلف أعضاء الجامعة في اتخاذ القرارات وتشجيع الحوار والتفاعل. ويعتبر هذا النمط أكثر مناسبة لتعزيز الشفافية، وتعزيز الابتكار

والتجديد في الجامعات. وهناك أمثلة على وجود نمط ديمقراطي في بعض الجامعات حيث يمكن أن يتضمن هذا النمط مشاركة أو تشاور مع العاملين في اتخاذ القرارات والسماح بتمثيل النقابات ومجالس الطلبة في صنع القرار، والقرارات قد تكون أكثر مرونة، ولا تعتمد بشكل صارم على الهياكل الإدارية العليا.

- البيروقراطية: يشير التحليل أيضًا إلى وجود بيروقراطية إدارية في الجامعات، مما يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات والتنفيذ.

- الديمقراطية السطحية أو الشكلية: يُظهر التحليل أنه قد يكون هناك بعض العناصر التي تشبه الديمقراطية في الجامعات، مثل استشارة هيئات مثل مجالس الأمناء. ومع ذلك، يبدو أن هذه الديمقراطية قد تكون شكلية وغير فعّالة في بعض الأحيان.

- تحكم مجالس الأمناء: يشير التحليل إلى أن مجالس الأمناء تمتلك سلطة كبيرة في إدارة الجامعات، وأن رؤساء الجامعات غالبًا ما يكونون وسيلة اتصال بين مجلس الأمناء والجامعة نفسها.

- نقص الديمقراطية الفعّالة: يشير التحليل إلى أن هناك ضعفًا في الديمقراطية الفعّالة في تسير الجامعات، حيث تكون القرارات والصلاحيات محصورة بشكل كبير في أيدي القلة، دون مشاركة آراء الكثير من أعضاء الجامعة.

الخلاصة: بناءً على هذا التحليل، يمكن القول إن النمط القيادي السائد في إدارة الجامعات الفلسطينية هو الأوتوقراطي، وهو نمط غير مناسب بشكل عام لأنه يمكن أن يحد من التفاعل والمشاركة والتجديد في الجامعات. وبالتالي، هناك حاجة إلى تعزيز الديمقراطية وتطوير الأساليب القيادية في الجامعات لتعزيز الشفافية والابتكار في مجال التعليم العالي في فلسطين. ويشير التحليل إلى وجود تفاوت بين الجامعات فيما يتعلق بنمط القيادة، حيث يمكن أن يكون هناك تباين في النمط من جامعة لأخرى. ويمكن أن يتأثر نمط القيادة بالهيكل الإداري للجامعة، ومركز القرار الرئيسي، سواء أكان مجلس الأمناء أم الإدارة.

يشير التحليل إلى أن النمط الأوتوقراطي والتسلطي غير مناسب في ظل الأوضاع الراهنة في الجامعات الفلسطينية. وأظهر التحليل وجود توصية بأن يتم التحول نحو نمط ديمقراطي أكثر تفاعلاً ومشاركةً من قبل العاملين في الجامعات ومجتمع الجامعة بشكل عام. ومن الواضح أن هناك دعوة لزيادة التشاركية والديمقراطية في صنع القرارات في هذه الجامعات لتعزيز الشفافية وتحقيق أهداف التعليم العالي بشكل أفضل.

### 3. في حال عدم رضاك عن نمط القيادة السائد، ما النمط الذي تراه مناسباً، ولماذا؟

بناءً على نتائج التحليل، يمكن تلخيص الرؤية الخاصة حول النمط القيادي المناسب لإدارة الجامعات الفلسطينية على النحو التالي:

- الديمقراطية التشاركية: يبدي الأغلبية رغبة في نمط قيادي يجمع بين الديمقراطية والتشاركية، ووجود هيئة عليا تضع السياسات العامة للجامعة، وتحدد الاتجاهات الرئيسية. في حين يتمكن جميع أعضاء الجامعة، بدءاً من الأفراد الأقل خبرة إلى الأعلى من المشاركة في تطوير البرامج واتخاذ القرارات المهمة.
  - التوازن بين الخبرة والشباب: تشير نتائج التحليل إلى أهمية تواجد مزيج من أصحاب الخبرة وحديثي الخبرة في عمليات اتخاذ القرارات والتطوير؛ وذلك يعني أن القادة يجب أن يكونوا مؤهلين بالخبرة والحكمة، مع تمكن الأشخاص حديثي الخبرة أيضاً من المشاركة بفعالية.
  - الشفافية والمساواة: تظهر نتائج التحليل أهمية الشفافية والمساواة في إدارة الجامعات. ويجب على القادة أن يكونوا قادرين على تشجيع المشاركة والتعاون وفتح الباب لآراء مختلفة داخل الجامعة.
  - السياق الفلسطيني: توضح نتائج التحليل أن الوضع الفلسطيني السائد يجعل الديمقراطية الكاملة تحدياً صعباً. وتشير إلى أن التحول نحو نمط قيادي أفضل يتطلب دراسة جيدة للسياق المحلي، والتوافق مع الواقع المحيط.
  - التحديات الموجودة: تشير نتائج التحليل إلى تحديات موجودة في قيادة الجامعات الفلسطينية مثل الإضرابات والتوترات النقابية التي قد تواجه الجامعات، وتتشدد على أهمية الديمقراطية كوسيلة للتعايش مع هذه التحديات بفعالية.
- الخلاصة: بشكل عام، أظهرت نتائج التحليل أن النمط القيادي المناسب يجب أن يجمع بين الديمقراطية والتشاركية مع التركيز على الشفافية والمساواة، وذلك استناداً إلى السياق الفلسطيني وتحدياته الفريدة.

### 2.2.4 نتائج السؤال الثاني من أسئلة المقابلات: برأيك، ما النمط القيادي السائد في نقابة

العاملين؟ وهل تعتقد أنه نمط مناسب؟ إذا كانت إجابتك نعم أو لا ، أرجو تبرير إجابتك. وفي حال عدم رضاك عن نمط القيادة السائد، ما النمط الذي تراه مناسباً، ولماذا؟

## 1. برأيك، ما النمط القيادي السائد في نقابة العاملين

يظهر تحليل المقابلات أن هناك تنوعاً كبيراً في الآراء حول النمط القيادي السائد في نقابة العاملين. فالآراء تتنوع بين النماذج التي يُعتبر فيها النمط مناسباً والنماذج التي يُعتبر فيها النمط غير مناسب. وقد كانت إجابات أفراد المقابلة كما يأتي:

- النمط القيادي السائد في النقابات هو النمط الديمقراطي بالانتخاب. وهو نمط مناسب، لكن النقابات لا تضغط كثيراً لتحقيق مطالب العاملين. وتعتبر إدارة النقابات أكثر ديمقراطية من إدارات الجامعات.
- تشكيل النقابات يتم بشكل ديمقراطي لكن الممارسة قد تختلف. فقد يكون النمط القيادي السائد هو النمط الشعبوي أو الديمقراطي الشكلي، وهو نمط غير مناسب.
- قد يكون هناك نمط ديمقراطي غير كامل، وولائه للنظام السياسي الموجود ولإدارات الجامعات، وهو نمط غير مناسب. وقد يكون هناك تراجع في حقوق العاملين عمومًا.
- البعض يرى أن النمط القيادي السائد لنقابة العاملين في ظاهره ديمقراطي، لكنه في حقيقة الأمر تسلطي يتخذ قرارات ويتمسك بها بشدة.

الخلاصة: أظهر التحليل تبايناً في الآراء حول مدى مناسبة النمط القيادي الديمقراطي السائد في نقابة العاملين. ويشير إلى أن هناك تحديات واختلافات في أداء هذه النقابات، ومدى تمثيلها لمصالح العاملين في الجامعات.

## 2. هل تعتقد أنه نمط مناسب؟ إذا كانت اجابتك نعم أو لا ، أرجو تبرير اجابتك

يُظهر تحليل مضمون المقابلات المتعلقة بهذا السؤال تبايناً واضحاً في وجهات النظر بشأن النمط القيادي السائد في نقابة العاملين، وهذا التباين يمكن تلخيصه بشكل رئيسي فيما يلي:

- الآراء التي تروج للنمط القيادي الديمقراطي: تُظهر بعض الآراء أن النمط القيادي السائد هو ديمقراطي، حيث تتم انتخابات دورية، ويشارك أعضاء النقابات في اتخاذ القرارات، وذلك لأن النظام الأساسي للنقابات يعتمد على نظام ديمقراطي. ويُعتبر النمط القيادي السائد مؤشراً على الديمقراطية؛ بسبب انتخاب القيادة من قبل أعضاء الهيئة العامة.
- الآراء التي تشير إلى النمط الأوتوقراطي التسلطي وغير الديمقراطي: حيث يظهر تمسك النقابات بمواقفها، وعدم تنازلها بسهولة. إضافة إلى وجود تراجع في حقوق العاملين وعدم تحقيق مطالبهم بشكل كافٍ.

- الآراء التي تشير إلى التباين في النمط القيادي: بعض الآراء تشير إلى وجود تنوع في النمط القيادي السائد، حيث يمكن أن يكون ديمقراطيًا في بعض الجوانب، وتسلطيًا في جوانب أخرى.

- الآراء التي تشير إلى الشعبوية والديمقراطية الشكلية: تمت الإشارة إلى وجود تمييز بين الشكل والمضمون في نمط القيادة الديمقراطي، حيث يمكن أن تكون الانتخابات والاجتماعات مظاهر ديمقراطية شكلية، بينما تكون العمليات الفعلية وإجراءات التطبيق غير ديمقراطية.

الخلاصة: يبين هذا التحليل أن هناك تباينًا في وجهات النظر حول النمط القيادي السائد في نقابة العاملين. البعض يروج للديمقراطية والشفافية في النقابات، بينما يرى آخرون وجود تحديات تتعلق بالتسلط، وعدم تحقيق مصالح العاملين بشكل كاف.

### 3. في حال عدم رضاك عن نمط القيادة السائد، ما النمط الذي تراه مناسبًا؟ ولماذا

بناءً على الإجابات المقدمة، يتضح أن النمط القيادي المناسب والذي يفضلهُ الأشخاص هو النمط الديمقراطي؛ لأن الديمقراطية تعني تشجيع المشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات، وتمكين الأعضاء من التصويت والمشاركة في العمل النقابي بشكل فعّال. وهذا النمط يشجع على الشفافية وحقوق الأعضاء، ويسعى إلى تحقيق مصالح العاملين بفعالية.

الخلاصة: التحليل يظهر أن هناك تفضيل عام للنمط القيادي الديمقراطي بين الإجابات المقدمة، حيث يُعتبر النمط الديمقراطي هو الأكثر مناسبة لتحقيق مصالح العاملين وتطوير النقابات. وبناءً على تحليل الإجابات المقدمة، يمكن تلخيص أسباب اعتبار النمط القيادي المناسب هو النمط الديمقراطي على النحو التالي:

- احترام رأي الآخرين: النمط الديمقراطي يمكن أن يشجع على الاحترام المتبادل لرأي الأعضاء، ويسمح بالحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- الشرعية: الانتخابات الدورية تجعل القيادة تمتلك شرعية أكبر؛ لأنها تنتخب من قبل الأعضاء.

- تجديد القيادة: الانتخابات الدورية تضمن تجديد القيادة بشكل منتظم، مما يسمح بظهور وصعود أفراد جدد إلى المراكز القيادية.

- تمثيل الأعضاء: الديمقراطية تسمح بتمثيل أفضل لمصالح الأعضاء والموظفين، وتضمن أن يتم سماع أصواتهم ومطالبهم بشكل أفضل.

- الشفافية: الديمقراطية تعزز الشفافية في إدارة النقابة واتخاذ القرارات.

- حقوق الأعضاء: تعزز الديمقراطية حقوق الأعضاء في المشاركة في تحديد سياستها وتوجهاتها.

الخلاصة: يُعتبر النمط الديمقراطي مناسباً بسبب العديد من الفوائد التي يقدمها فيما يتعلق بالشفافية، وتجديد القيادة، وتمثيل الأعضاء، واحترام رأي الآخرين، وتعزيز حقوق الأعضاء.

**3.2.4 نتائج السؤال الثالث من أسئلة المقابلات: برأيك ما استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي التي تتبعها إدارة الجامعة في صراعها التنظيمي مع نقابة العاملين؟ وهل تعد هذه الاستراتيجية مناسبة؟ إذا كانت اجابتك نعم أو لا ، ارجو تبرير اجابتك، وفي حال عدم رضاك عن استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل إدارة الجامعة، ما الاستراتيجية الذي تراها مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي، ولماذا؟**

**1. ما استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي التي تتبعها إدارة الجامعة في صراعها التنظيمي مع نقابة العاملين؟ وهل تعد هذه الاستراتيجية مناسبة؟**

تظهر نتائج التحليل أن إدارة الجامعة تتبع استراتيجيات متنوعة في إدارة صراعها التنظيمي مع نقابة العاملين، كما يأتي:

- استراتيجية المنافسة أو السيطرة: تلمح بعض الإجابات إلى أن الإدارة تميل إلى استراتيجية المنافسة أو السيطرة. وهذا يعني أنها تحاول فرض إرادتها واتخاذ القرارات بشكل أحادي دون مشاركة كبيرة من النقابة.

- استراتيجية التسوية: بعض الإجابات تشير إلى أن الإدارة تستخدم استراتيجية التسوية؛ وهذا يعني أنها تحاول الوصول إلى حلول متفاهمة، وتسوية للصراع بين الجانبين.

- استراتيجية مزيجية: هناك إجابات تشير إلى أن الإدارة تتبع مزيجاً من الاستراتيجيات، حيث تتنوع في اتخاذ الإجراءات. تبدأ بالتسوية أو السيطرة، ثم تنتقل إلى استراتيجية التسوية حسب الحاجة وتطور الصراع.

- استراتيجية الاسترضاء: يلاحظ أنه لم يتم ذكر استراتيجية الاسترضاء بوضوح في الإجابات، ويمكن أن يشير ذلك إلى أن الإدارة لا تعتمد بشكل كبير على محاولات استرضاء النقابة لحل الصراع.

الخلاصة: بناءً على هذه الإجابات المتنوعة، يمكن القول إن الإدارة تتبع استراتيجية مرنة وتتعامل مع الصراع التنظيمي مع نقابة العاملين بنهج متعدد الأوجه، فقد تعتمد على استراتيجية معينة حسب

الوضع والتطورات، ويمكن لهذا التنوع في الاستراتيجيات أن يساعد في التعامل مع التحديات، وحل الصراعات بفعالية.

## 2. هل تعد هذه الاستراتيجية مناسبة ؟

بناءً على تحليل نتائج المقبلات، يمكن التوصل إلى أن الرأي حول ما إذا كانت استراتيجية إدارة الجامعة مناسبة أم غير مناسبة يتنوع بين الإجابات. فهناك تقييمات متضاربة للاستراتيجية المتبعة، تظهر بعض الإجابات أن استراتيجية المنافسة والسيطرة غير مناسبة، في حين تعتبر بعض الإجابات أنها قد تكون مناسبة. بالإضافة إلى ذلك، هناك إجابات تشير إلى أن الإدارة تتبع استراتيجية التسوية وهي استراتيجية مناسبة، أو مزيج من الاستراتيجيات حسب الواقع والتطورات. الخلاصة: هذا التنوع في الآراء يعكس أن الاستراتيجية المناسبة قد تعتمد على السياق والتفاصيل الدقيقة للصراع التنظيمي، والعلاقة بين الإدارة ونقابة العاملين في الجامعة. ومن الضروري إجراء تقييم دقيق للوضع والأهداف المطلوب تحقيقها من قبل الإدارة ونقابة العاملين لتحديد الاستراتيجية الأكثر مناسبة في كل حالة.

## 3. إذا كانت اجابتك نعم أو لا ، ارجو تبرير اجابتك

بناءً على تحليل المقابلات، يمكن التوصل إلى أن الرأي، حول ما إذا كانت استراتيجية إدارة الجامعة المتبعة مناسبة أم غير مناسبة، تختلف بشكل كبير بين الإجابات. فهناك تنوع كبير في التقييمات حيث يعتبر بعض أفراد العينة أن الاستراتيجية مناسبة، في حين يرى آخرون أنها غير مناسبة، وفيما يلي توضيح لذلك:

- الأسباب المذكورة لعدم مناسبة استراتيجية المنافسة والسيطرة تشمل: عدم اهتمام الإدارة بمصلحة العاملين وتركيزها على مصالحها الخاصة، والضغوط المالية المزعجة، كما أنها تتسبب في توقف التدريس والإضرار بالعملية التعليمية.
  - الأسباب المذكورة لمناسبة استراتيجية التسوية تشمل: التفاهم والمرونة بين الطرفين، وحلول دائمة للصراع.
  - الأسباب المذكورة لمناسبة لاستراتيجية المزج بين الاستراتيجيات تُظهر أن الإدارة تحاول تفادي الصراع في البداية، وتلجأ إلى التسوية في مراحل لاحقة.
- الخلاصة: هذا التنوع في الآراء يعكس تعقيد الصراع التنظيمي، والعوامل المتداخلة في الجامعة، والتي تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية. لذا، يجب أن يتم تقييم الوضع بعناية والاعتماد على الاعتبار العوامل الخاصة بكل حالة من حالات الصراع لتحديد الاستراتيجية الأنسب.

4. في حال عدم رضاك عن استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل إدارة الجامعة،

ما الاستراتيجية الذي تراها مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي؟

بناءً على تحليل إجابات المقابلات:

- يظهر أن الأغلبية يرون استراتيجيتي "التسوية" و"التكامل" هما الخياران الأكثر ملاءمة لإدارة الصراع التنظيمي في الجامعة.
- يُشير البعض إلى أن "التسوية" هي الخيار الأفضل بناءً على تجارب سابقة أو استمراريتها في تحقيق حل مستدام. بينما يرى آخرون أن "التكامل" هو الاستراتيجية المناسبة لأنها تشجع على التفاهم والتعاون بين الأطراف المختلفة.
- هناك بعض الآراء التي تفضل "مزيجًا من كافة الاستراتيجيات"، وهذا يمكن أن يكون مناسبًا في بعض الحالات. حيث يمكن توظيف استراتيجيات مختلفة استنادًا إلى الظروف والمشكلات المحددة.
- الخلاصة: بشكل عام، يعكس هذا التنوع في الآراء التعقيدات المتعددة للصراع التنظيمي، والضرورة الملحة للبحث عن حلول تتناسب مع السياق الفعلي للجامعة، وتحقيق التوازن بين مصالح العاملين واحتياجات الإدارة.

5. لماذا؟ أرجو تبرير اجابتك

استنادًا إلى تحليل إجابات المقابلات، يمكن تلخيص الأسباب التي تدعو إلى اعتبار استراتيجيتي "التكامل" و"التسوية" أنهما الخياران الأكثر مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي في الجامعة، على النحو التالي:

- الحفاظ على العملية التعليمية: تُظهر الإجابات أن استراتيجيتي "التكامل" و"التسوية" تُمكنان الجامعة من تجنب تعطيل العملية التعليمية لفترة طويلة. يُشير البعض إلى أن الصراع المتصاعد يمكن أن يؤدي إلى توقف التدريس لفترة طويلة، مما يضر بالجامعة والطلاب.
- ضغط على الإدارة: يُشير بعض المُجيبين إلى أن تصاعد الصراع يمكن أن يمارس ضغطًا على الإدارة لتلبية مطالب العاملين، وهو ما يؤدي عادة إلى التسوية وتلبية جزء كبير من هذه المطالب.
- الظروف الاقتصادية الصعبة: تُذكر الظروف الاقتصادية الصعبة والأزمات المالية التي تواجهها الجامعات كسبب آخر يجعل استراتيجيتي "التكامل" و"التسوية" أكثر مناسبة، حيث تساعد على تحقيق الاستقرار والتفاهم في مثل هذه الظروف.

- التوازن بين مصالح الأطراف: يُظهر التوجه نحو استراتيجيات متوازنة أو استراتيجية "التسوية" أنه يهتم بالحفاظ على مصلحة العاملين والجامعة على حد سواء، مما يساهم في تحقيق توازن بين مختلف الأطراف.
- التفاوض والحوار: تظهر الإجابات أيضاً أهمية الحوار والتفاوض في حل الصراعات التنظيمية، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال استراتيجيات مثل "التسوية" و"التكامل".
- الخلاصة: بشكل عام، يتفق المجيبون على أن الاستراتيجيتين المقترحتين تُمكنان من تجنب التصعيد والصدام، وتشجيع التعاون بين الأطراف لحل الصراع بطريقة تُحقق مكاسب للجميع.

**4.2.4 نتائج السؤال الرابع من أسئلة المقابلات: برأيك ما استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي التي تتبعها إدارة نقابة العاملين في صراعها التنظيمي مع إدارة الجامعة، وهل تعد هذه الاستراتيجية مناسبة، إذا كانت اجابتك نعم أو لا، ارجو تبرير اجابتك، وفي حال عدم رضاك عن استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل إدارة نقابة العاملين، ما الاستراتيجية الذي تراها مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي، ولماذا؟**

**1. برأيك ما استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي التي تتبعها إدارة نقابة العاملين في صراعها التنظيمي مع إدارة الجامعة ؟**

يظهر تحليل إجابات المقابلات ما يلي:

- تُظهر العديد من الإجابات أن نقابة العاملين تتبع مزيجاً من الاستراتيجيات المختلفة، بما في ذلك "التسوية" و"الاسترضاء" و"السيطرة"، وهذا يشير إلى أن النقابة تعتمد على تعدد الأدوات والتكتيكات للتعامل مع الصراع، وهذا يعكس التفاوت في الظروف والمعاملات التي تواجهها النقابة في كل جامعة.
- تظهر الإجابات أن بعض الأفراد يرون أن نقابة العاملين تتبع استراتيجية التسوية، مما يعني أنها تسعى إلى التفاهم وحل الصراع بشكل سلمي وتلبية مطالب العاملين.
- بعض الإجابات تشير إلى أن النقابة تستخدم استراتيجية الاسترضاء تجاه الإدارة، مما يعني أنها تتعاون بشكل وثيق مع الإدارة وتسعى للتوافق معها.
- تشير إجابات أخرى إلى أن النقابة تستخدم استراتيجية السيطرة، وهذا يشير إلى أنها تميل إلى ممارسة الضغط واستخدام وسائل مثل الإضرابات أو التصعيد لتحقيق مطالبها.

الخلاصة : يبدو أن نقابة العاملين تعتمد على مزيج من الاستراتيجيات تبعًا للسياق والمتغيرات المحيطة. الاستراتيجية المناسبة قد تختلف باختلاف الوضع، ويعتمد الاختيار على الأهداف والمصالح والظروف الخاصة بكل نقابة.

## 2. هل تعد هذه الاستراتيجية مناسبة ؟

بناءً على تحليل إجابات المُقابلات، يمكن رؤية تباين كبير فيما إذا كانت الاستراتيجية التي تتبعها نقابة العاملين مناسبة أم لا. الإجابات تنقسم إلى ثلاث فئات رئيسية:

- الاستراتيجية المناسبة: بعض الإجابات تُشير إلى أن مزيجًا من الاستراتيجيات هو الأنسب لنقابة العاملين، وهذا يشير إلى أنه في بعض الحالات تكون الاستراتيجيات المتعددة مفيدة لتحقيق مطالب العاملين بنجاح.

- الاستراتيجية غير المناسبة: هناك إجابات أخرى تقترح أن الاستراتيجيات المتبعة من قبل نقابة العاملين غير مناسبة، وهذا يشير إلى عدم فعالية الاستراتيجية التي تم اتباعها في بعض الحالات.

- الاستراتيجية المزدوجة: بعض الإجابات تشير إلى استراتيجية مزدوجة، حيث يبدو أن نقابة العاملين تتبع استراتيجيتين متضاربتين مثل "التسوية" و"الاسترضاء للإدارة"، وهذا يمكن أن يكون غير مناسب بسبب تناقض الأهداف.

الخلاصة: يُظهر التحليل وجود تنوع كبير في الرؤى حول مدى مناسبة استراتيجية نقابة العاملين. الاستراتيجية المناسبة قد تعتمد على الظروف الخاصة بكل جامعة، والتحديات التي تواجهها نقابة العاملين في هذه الجامعة.

## 3. إذا كانت اجابتك نعم أو لا، أرجو تبرير اجابتك ؟

بناءً على تحليل إجابات المُقابلة، يستنتج ما يلي:

- يظهر أن هناك انقسامًا كبيرًا فيما يتعلق بما إذا كانت استراتيجية نقابة العاملين مناسبة أم غير مناسبة. يُلاحظ أن الآراء تتراوح بين الدعم والانتقاد لاستراتيجيات النقابة.

- البعض يرون أن استراتيجية مزيج من الاستراتيجيات هي الأنسب، حيث يبدأون بالتفاوض والتسوية ويتجنبون التصعيد ما لم يكن ذلك ضروريًا.

- آخرون يرون أن استراتيجية التسوية مناسبة، حيث تحقق حدًا أدنى من حقوق العاملين وتخفف من حدة الصراع دون التضحية بكل المطالب.
  - هناك من يرون أن استراتيجية الاسترضاء للإدارة أو استراتيجية السيطرة غير مناسبة لأنها قد تؤدي إلى التنازل عن حقوق العاملين أو تعطيل العملية التعليمية.
  - بعض الآراء تشير إلى أن النقابات تحتاج إلى توحيد جهودها وعمل نقابي قوي للتفاوض بفعالية مع الإدارة.
  - تظهر بعض الآراء استياءً من عدم حماية النقابات لحقوق الموظفين بشكل كافٍ.
- الخلاصة: بناءً على التحليل، يظهر أن الاستراتيجية المناسبة أو غير المناسبة تعتمد على السياق الخاص بكل جامعة وتحدياتها، وعلى العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على العلاقة بين نقابة العاملين وإدارة الجامعة.
- 4. في حال عدم رضاك عن استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل إدارة نقابة العاملين، ما الاستراتيجية الذي تراها مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي ؟**
- بناءً على تحليل إجابات المقابلات، يظهر ما يلي:
- تُظهر الإجابات المتكررة أن استراتيجية التكامل هي الأكثر مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي.
  - يُمكن دمج مطالب الطرفين من خلال التفاوض والتسوية بدلاً من تصعيد الصراع.
  - يُفضل العمل بروح الحوار والتفاهم لتحقيق التوازن بين احتياجات العاملين ومتطلبات الإدارة.
  - استخدام استراتيجية التكامل يقلل من احتمال تعطيل العملية التعليمية ويساهم في تحقيق التسوية.
- الخلاصة: يُعتبر العمل بروح التكامل والتفاهم في إدارة الصراع التنظيمي أكثر مناسبة بناءً على آراء المستجيبين.

#### **5. أرجو تبرير اجابتك ؟**

- بناءً على تحليل إجابات المقابلات، يمكن استنتاج ما يلي:
- الغالبية العظمى من الإجابات تشير إلى أن الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي هي استراتيجية التكامل، وتم تقديم العديد من الأسباب التي تدعم هذا الاختيار، وهي:
- الحفاظ على استمرارية الجامعة وتجنب تعطيل العملية التعليمية.
  - تحقيق مصالح جميع الأطراف دون المس بحقوق أي طرف.

- التركيز على الحوار والتفاهم بدلاً من التصعيد والسيطرة.

- الاهتمام بالمصلحة العامة ومخرجات الجامعة.

الخلاصة: من خلال استخدام استراتيجية التكامل، يمكن تحقيق توازن بين احتياجات العاملين ومتطلبات الإدارة وضمان استمرارية العملية التعليمية دون تعطيلها. ومع ذلك، تم التأكيد أيضاً على صعوبة تحقيق هذه الاستراتيجية في ظل الظروف المالية المحيطة بالجامعات وقلة الموارد المتاحة.

**5.2.4 نتائج السؤال الخامس من أسئلة المقابلات: برأيك، ما انعكاسات النمط القيادي لإدارة الجامعة على كل من:**

- أ. الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين.
- ب. العملية الأكاديمية (الأداء الوظيفي، والمخرجات والقدرة التنافسية، واستشراف المستقبل، أي انعكاسات أخرى).

#### 1. انعكاسات النمط القيادي لإدارة الجامعة على (الصراع التنظيمي) بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين:

- تحليل محتوى المقابلات يوضح كيف يمكن أن يؤثر النمط القيادي لإدارة الجامعة على الصراع التنظيمي بين الإدارة ونقابة العاملين، ويسلط الضوء على عدة نماذج للقيادة الإدارية وكيف يمكن أن تكون تأثيراتها على الصراع التنظيمي متنوعة، وفيما يلي توضيح لذلك:
- النمط القيادي الأوتوقراطي: يميل إلى تفاقم الصراع، حيث ترى الإدارة نفسها الحاكمة والحريصة على المصلحة العامة، ويمكن أن يؤدي إلى عدم التسامح تجاه مطالب العاملين ويدفعهم إلى الصراع الجدلي.
  - النمط القيادي البيروقراطي: يمكن أن يضغط على النقابات ويحاول فصلها عن الهيئة العامة، ويشجع على إيجاد حلول توفيقية لتقليل الصراع.
  - النمط القيادي الديمقراطي: يعمل بشكل متداخل ويعتمد على طبيعة الصراع وقضاياها، ويخفف من الصراع إذا تمت ممارسة القيادة بحكمة واهتمام بمطالب العاملين.
  - النمط القيادي الموقفي: قد يكون مناسباً في حالات تصاعد الصراع، حيث يمكن أن يوصل الطرفين للتفاهم والتسوية، ويمكن أن يسهم في تهدئة الأوضاع والحد من الصراعات، ويعتمد على التوازن بين النماذج المختلفة للقيادة ويستجيب للمواقف بناءً على طبيعة الصراع، ويساهم في تخفيف الصراع وتحقيق التسوية في بعض الأحيان.

الخلاصة: أن النمط القيادي للإدارة يلعب دورًا حاسمًا في تشكيل الصراع التنظيمي، وقد يؤدي إلى تصاعد الصراع أو تهدئته حسب النمط الذي تتبعه الإدارة وكيفية استجابتها لمطالب العاملين والتفاهم مع نقاباتهم.

### انعكاسات النمط القيادي لإدارة الجامعة على العملية الأكاديمية من حيث (الأداء الوظيفي):

تحليل المقابلات يكشف عن كيفية تأثير النمط القيادي لإدارة الجامعة على العملية الأكاديمية والأداء الوظيفي للموظفين والأكاديميين، وفيما يلي توضيح لذلك:

- النمط القيادي الأوتوقراطي: يؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء الوظيفي للموظفين بسبب عدم وجود حلول جذرية للمشكلات والقلق من عواقب الصراع. ويمكن أن يسبب قلقًا للطلاب بسبب الصراعات الدائرة والتوتر الناتج عنه.
- النمط القيادي البيروقراطي: يخلق بيئة صحية للعملية الأكاديمية والتعليم، ويمكن أن يساهم في تحسين الأداء والتركيز على الأهداف الأكاديمية.
- النمط القيادي الديمقراطي: يقبل بالاختلاف، ويمكن أن يؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي والإبداع، ويسمح بالتفاهم والتسوية بشكل سلمي.
- النمط القيادي الموقفي: يمكن أن يكون مناسبًا عند تصاعد الصراعات ويساهم في تهدئتها، ويمكن أن يؤدي إلى استمرار العملية الأكاديمية بشكل طبيعي، ويسعى إلى التوازن بين الأنماط المختلفة والمرونة في التعامل مع الصراعات. ويمكن أن يؤدي إلى تحقيق توازن بين مصالح الإدارة ومطالب النقابة.

الخلاصة: يظهر من التحليل تأثيرات متنوعة لأنماط القيادة على الأداء الوظيفي والعملية الأكاديمية، النمط القيادي الأوتوقراطي يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على الأداء والمستوى النفسي للموظفين والطلاب، بينما النمط القيادي البيروقراطي والديمقراطي يمكن أن يكون لهما تأثير إيجابي على العملية الأكاديمية. النمط القيادي الموقفي يعكس التحسس للصراعات ويسعى لتهدئتها، ويحاول التوفيق بين مصالح الإدارة والنقابة.

### انعكاسات النمط القيادي لإدارة الجامعة على العملية الأكاديمية من حيث (المخرجات والقدرة التنافسية):

يظهر تحليل المقابلات كيف يؤثر النمط القيادي لإدارة الجامعة على المخرجات والقدرة التنافسية للجامعة. ويتمثل هذا التأثير بشكل أساسي في تأثير النمط القيادي على الأداء الوظيفي والعملية التعليمية، مما يؤثر في نهاية المطاف على جودة المخرجات والقدرة التنافسية للجامعة، وفيما يلي توضيح لذلك:

- النمط القيادي الأوتوقراطي: يؤدي إلى انخفاض الاهتمام بالدراسة، مما يؤثر سلبيًا على الأداء الوظيفي ومستوى الطلاب. ويمكن أن يتسبب في تعطيل الدراسة، والتأثير السلبي على العملية التعليمية ومخرجاتها.
  - النمط القيادي البيروقراطي: يحتفظ بمستوى مقبول من الأداء والمخرجات الجامعية بسبب التركيز على الحوار والحل الهادئ.
  - النمط القيادي الديمقراطي: يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، والتركيز على الأهداف الأكاديمية، مما ينعكس إيجابيًا على مخرجات الجامعة، ويسمح بالتفاهم والتسوية بشكل سلمي، مما يساهم في استمرار العملية التعليمية بشكل طبيعي.
  - النمط القيادي الموقفي: يمكن أن يساهم في تهدئة الصراعات والاضطرابات، مما يحفظ الأداء ومخرجات الجامعة. ويهدف إلى الوساطة بين مصالح الإدارة والنقابة، مما يساهم في تحقيق توازن بين الأطراف والحفاظ على الأداء والمخرجات.
- الخلاصة: يظهر أن النمط القيادي الأوتوقراطي له تأثير سلبي على الأداء والمخرجات، بينما النمط القيادي البيروقراطي والديمقراطي يمكن أن يكون لهما تأثير إيجابي على الجامعة. النمط القيادي الموقفي يساعد في تهدئة الصراعات والحفاظ على الأداء، والنمط القيادي المختلط يسعى لتحقيق التوازن بين مصالح الإدارة والنقابة للحفاظ على الأداء والمخرجات.
- انعكاسات النمط القيادي لإدارة الجامعة على العملية الأكاديمية من حيث (استشراف المستقبل):**
- يظهر تحليل مضمون المقابلات كيفية تأثير النمط القيادي لإدارة الجامعة على قدرتها على استشراف المستقبل، وفيما يلي أبرز النقاط المتعلقة بذلك:
- النمط القيادي الأوتوقراطي: يعتبر هذا النمط الأكثر تأثيرًا سلبيًا على استشراف المستقبل، ويظهر ذلك من خلال تأثيره السلبي على سمعة الجامعة وقدرتها على التميز والتطوير. ويؤدي إلى انخراط العاملين بشكل ميكانيكي دون تحفيز للإبداع والتطوير، ويقتل روح الانتماء للمؤسسة، والقدرة على رؤية مستقبلية واضحة.
  - النمط القيادي البيروقراطي: يظهر التحليل أن هذا النمط يحتفظ بأبواب الصراع مفتوحة، ويقدم حلاً جزئيًا. وهذا يعني أنه يمكن أن يكون هناك بعض التفاعل والتطور، ولكن بشكل أقل من المأمول، ويشير إلى صعوبة استشراف المستقبل بسبب عدم وجود رؤية واضحة.
  - النمط القيادي الموقفي: يشير التحليل إلى أن هذا النمط يجلب الاستقرار، ويخفف من حدة الصراعات، يسعى للتوازن بين مصالح الإدارة والنقابة. ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي معتدل على استشراف المستقبل.

- النمط القيادي الديمقراطي: يشير التحليل إلى أن هذا النمط يمكن أن يكون له بعض الجهود في استشراف المستقبل والتخطيط الاستراتيجي، ولكن يعيقه القيود المالية والمصادر المحدودة.

الخلاصة: يظهر من التحليل أن النمط القيادي الأوتوقراطي يكون له أكبر تأثير سلبي على استشراف المستقبل للجامعة، بينما الأنماط القيادية الأخرى قد تكون لها تأثيرات متفاوتة.

**6.2.4 نتائج السؤال السادس من أسئلة المقابلات: برأيك، ما انعكاسات النمط القيادي لنقابة العاملين على كل من:**

أ. الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين.

ب. العملية الأكاديمية ( الأداء الوظيفي، والمخرجات والقدرة التنافسية، واستشراف المستقبل، أي انعكاسات أخرى).

**انعكاسات النمط القيادي لنقابة العاملين على الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين:**

يظهر تحليل محتوى المقابلات توصيف لكيفية تأثير نمط القيادة في نقابة العاملين على الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين. وفيما يلي ملخص لذلك:

- النمط القيادي لنقابات العاملين يميل إلى الأوتوقراطية والتسلط: هذا النمط يشبه نمط الإدارات بالتسلط والقوة، مما يؤدي إلى عدم وجود حل للصراع بين النقابات وإدارات الجامعات، ويتوقع تأجيل الأزمات وتفاقمها على مر الزمن.

- النمط القيادي الديمقراطي في نقابة العاملين: يرتبط هذا النمط بالديمقراطية، ويتميز بقوة تمثيلية من قبل الأساتذة والموظفين. وهذا يزيد من احتمال تصاعد الصراع، حيث تتعزز النقابة بقوة وتستخدمها للضغط على الإدارة وزيادة الصراع.

- النمط القيادي في نقابة العاملين يميل إلى الاسترضاء: يميل هذا النمط إلى تلبية مطالب الإدارة مؤقتاً مقابل الاستمرار في الصراع الكامن، والذي قد يتصاعد في المستقبل. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحقيق المصالح الشخصية للنقابة على حساب المصلحة العامة للجامعة.

- النمط القيادي الديمقراطي المنقوص في نقابة العاملين: هذا النمط يتسم بالديمقراطية، لكنه يعاني من نقص في الثقة والمشاركة الفعالة من قبل أعضاء النقابة، وهذا النمط يمكن أن يؤدي إلى تحقيق تسويات مؤقتة مع الإدارة، لكنها قد تؤدي إلى هدوء مؤقت.

- النمط القيادي في نقابة العاملين هو الشعبوي: هذا النمط يميل إلى الشعبوية، وتمثيل المصالح الضيقة على حساب المصلحة العامة للجامعة. وهذا النمط قد يؤدي إلى تحقيق تسويات مؤقتة، وتخفيف الصراعات، ولكنه لا يحل الصراعات على المدى البعيد.

الخلاصة: يظهر التحليل أن نمط القيادة في نقابة العاملين يمكن أن يكون له تأثير كبير على الصراع التنظيمي مع إدارات الجامعات، وهذا التأثير قد يكون إيجابيًا أو سلبياً اعتماداً على السمات والممارسات المحددة لكل نمط.

### انعكاسات النمط القيادي لنقابة العاملين على العملية الأكاديمية (الأداء الوظيفي)

يظهر تحليل محتوى المقابلات تأثير أنماط القيادة في نقابات العاملين على العملية الأكاديمية (الأداء الوظيفي) في الجامعات، ويمكن استنتاج ما يلي:

- النمط الأوتوقراطي في القيادة النقابية يقمع الإضرابات، مما يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

- النمط الديمقراطي يساعد على تحسين الأداء الوظيفي، ويجعل القرارات نابعة من الجسم النقابي.

- الاسترضاء يقلل من الصراع، ولكن يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

- الشعبوية تضع أولويات سياسية قبل حقوق العاملين، وتؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

الخلاصة: يمكن الاستنتاج أن أنماط القيادة في نقابات العاملين تؤثر بشكل كبير على العملية الأكاديمية والأداء الوظيفي في الجامعات، الديمقراطية والصيغة التفاوضية يمكن أن تساهمان في تحسين الأداء الوظيفي، بينما الاسترضاء والشعبوية تسبب تأثيراً سلبياً، وتظهر أهمية تحقيق التوازن بين مصالح العاملين والجامعة للحفاظ على الأداء الوظيفي الجيد في البيئة الأكاديمية.

### انعكاسات النمط القيادي لنقابة العاملين على العملية الأكاديمية (المخرجات والقدرة التنافسية)

يظهر تحليل المقابلات المتعلق بهذا الجانب ما يلي:

- النمط القيادي السائد الذي يميل إلى الأوتوقراطية والتسلط يؤدي إلى تراجع الأداء ومخرجات ضعيفة للجامعة.

- النمط القيادي الديمقراطي يحافظ على الأداء ويسهم في تحسين مخرجات الجامعة وقدرتها التنافسية.

- الاسترضاء يمكن أن يؤدي إلى تراجع الأداء والمخرجات والقدرة التنافسية.

- الصراع المنقوص يؤدي إلى مخرجات عادية وقدرة تنافسية مقبولة.

الخلاصة: يمكن استنتاج أن أنماط القيادة في نقابات العاملين تلعب دورًا حاسمًا في تحديد الأداء الوظيفي ومخرجات الجامعة وقدرتها التنافسية. الديمقراطية والصيغة التفاوضية تبدو كأنها تعزز الأداء والقدرة التنافسية، بينما الاسترضاء والتسلط يمكن أن يسببا تراجعاً في هذه الجوانب. يجب تحقيق التوازن بين حقوق العاملين واحتياجات الجامعة لضمان مخرجات جامعية جيدة وقدرة تنافسية عالية.

### انعكاسات النمط القيادي لنقابة العاملين على العملية الأكاديمية (استشراف المستقبل)

يظهر تحليل المقابلات المتعلقة بذلك ما يلي:

- النمط القيادي السائد الذي يميل إلى التسلط يؤدي إلى صعوبة في استشراف المستقبل والتخطيط الاستراتيجي.
- النمط الديمقراطي يشجع على الاستشراف وتحسين الجامعة.
- الاسترضاء يؤدي إلى ضعف مخرجات الجامعة ويعيق الرؤية الاستراتيجية.
- الصراع التنظيمي يقلل من القدرة على الاستشراف والتخطيط.

الخلاصة: يتبين من التحليل أن النمط القيادي في نقابات العاملين يلعب دورًا حاسمًا في إمكانية استشراف المستقبل في الجامعة، وتحديد رؤيتها الاستراتيجية، النمط الديمقراطي يظهر كأحد الأنماط القيادية الفعالة التي تسهم في تعزيز هذا الاستشراف، في حين يمكن أن يؤدي التسلط والاسترضاء إلى تقليل القدرة على تطوير الرؤية الاستراتيجية بنجاح.

**7.2.4 نتائج السؤال السابع من أسئلة المقابلات: برأيك، ما انعكاسات الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين على العملية الأكاديمية ( الأداء الوظيفي، والمخرجات والقدرة التنافسية، واستشراف المستقبل، أي انعكاسات أخرى)؟**

### انعكاسات الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين على العملية الأكاديمية (الأداء الوظيفي)

يظهر تحليل محتوى المقابلات المتعلقة بذلك تأثير الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين على العملية الأكاديمية والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، كما يلي:

- الهيمنة والتفوق: يظهر التحليل أن هناك تفوقاً من جانب إدارة الجامعة حيث تمتلك القوة والسلطة في هذه العلاقة، ويمكن رؤية ذلك في توجيه اللوم نحو نقابة العاملين، والتأكيد على أن الصراع يؤثر بشكل سلبي على العملية الأكاديمية. ويبدو أن النقابة تسعى للحصول

على حقوقها وتحسين رضا العاملين، بينما تسعى الإدارة إلى الحفاظ على السيطرة والإدارة الفعّالة للجامعة.

- التفسير الهيكلي: يشير التحليل إلى أن الصراع التنظيمي ليس نتيجة فردية أو تصرفات فردية، بل هو نتيجة للهياكل والأطر السياسية في الجامعات، ويظهر أن هناك صراعات نقابية وسياسية تؤثر على الصراع التنظيمي، وبالتالي على الأداء الوظيفي.
  - الاعتماد على الزمن والتغيير: يُظهر التحليل أن هناك تغييرات على مر الزمن في تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي، ويشير إلى أنه في السنوات الأخيرة، قد ساهم الصراع في تحسين الأداء الوظيفي في بعض الحالات.
  - الاعتماد على الاقتصاد والموارد: يلاحظ أن الصراع يمكن أن يؤثر على الاقتصاد والموارد في الجامعات، حيث يمكن أن يستنزف الصراع الموارد والجهد الإداري.
- الخلاصة: يظهر أن الصراع التنظيمي في الجامعات له تأثير سلبي على الأداء الوظيفي، والعملية الأكاديمية، وأنه يتم التعبير عنه كمشكلة هيكلية وسياسية في الجامعات الفلسطينية.

### انعكاسات الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين على العملية الأكاديمية (المخرجات والقدرة التنافسية)

يظهر تحليل المقابلات المتعلقة بذلك ما يلي:

- الهيمنة والتفوق: يظهر من التحليل أن هناك تفوقاً من جانب إدارة الجامعة في مواجهة نقابة العاملين، حيث تتحكم الإدارة في الصراع وتسعى للحفاظ على السيطرة.
- التفسير الهيكلي: يُظهر التحليل أن الصراع التنظيمي ليس نتيجة لتصرفات فردية بل هو نتيجة للهياكل والأطر السياسية في الجامعات، وهذا يمكن أن يؤثر على المخرجات والقدرة التنافسية.
- الاعتماد على الزمن والتغيير: يُظهر التحليل أن تأثير الصراع التنظيمي يمكن أن يتغير مع مرور الوقت، وذلك حسب مدى تصاعد الصراع أو انحساره.
- الاعتماد على الاقتصاد والموارد: يشير التحليل إلى كيفية تأثير الصراع على الموارد والاقتصاد في الجامعات وكيف يمكن أن يكون له تأثير سلبي.

الخلاصة: يظهر التحليل أن الصراع التنظيمي في الجامعات يمكن أن يكون له تأثير سلبي على المخرجات الجامعية والقدرة التنافسية، وأنه يعكس توازن القوى والديناميات السياسية داخل الجامعات.

### انعكاسات الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين على العملية الأكاديمية (استشراف المستقبل)

يظهر تحليل محتوى المقابلات المتعلق بذلك:

- الهيمنة والسيطرة: يظهر من التحليل أن هناك صراعًا بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين، حيث يسعى كل طرف إلى السيطرة والهيمنة على القرارات والموارد. وهذا الصراع يعكس السعي للسيطرة على مستقبل الجامعة.
- الاعتماد على الزمن والتغيير: يظهر التحليل أن تأثير الصراع على استشراف المستقبل يعتمد على مدى تصاعد الصراع والتغييرات التي يسببها.
- الاعتماد على الاقتصاد والموارد: يشير التحليل إلى كيفية تأثير الصراع على الموارد والقرارات المالية، مما يؤثر على القدرة على التخطيط للمستقبل.
- الرمز: يمكن تفسير الجملة "وجود الصراع التنظيمي أحيانًا محفز" كدلالة على أن الصراع يمكن أن يكون دافعًا للتغيير والتحسين.

الخلاصة: يُظهر التحليل أن الصراع التنظيمي يمكن أن يكون له تأثيرات إيجابية وسلبية على استشراف المستقبل في الجامعات، حسب طبيعة الصراع ومدى تأثيره على مخرجات الجامعة والأداء الوظيفي، وأن التغييرات في الموارد والاقتصاد يمكن أن تلعب أدوارًا مهمة في تشكيل استشراف المستقبل في هذا السياق.

### 8.2.4 نتائج السؤال الثامن من أسئلة المقابلات: ماذا تقترح من آليات لخفض حدة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين، وللحد من الانعكاسات السلبية لإستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي على العملية الأكاديمية في الجامعة؟

يظهر تحليل المقابلات المتعلقة بذلك مجموعة من الاقتراحات لخفض حدة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين، وللحد من الانعكاسات السلبية لإستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي على العملية الأكاديمية في الجامعة. هذه الاقتراحات تشمل مجموعة متنوعة من الإجراءات والسياسات التي يمكن تنفيذها لتحسين الوضع، والتي جاءت على النحو التالي:

- دور الحكومة: الاقتراحات تشير إلى أهمية دور الحكومة والوزارات المختصة في تقديم الدعم والمتابعة للجامعات، وضمان تطبيق القوانين والتشريعات الخاصة بالتعليم العالي والعمل.
  - التواصل والحوار: التواصل الدوري بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين يعتبر أمرًا مهمًا لحل المشكلات وتجنب تراكمها، وهذا يمكن أن يساهم في تقليل حدة الصراع.
  - الشفافية والمساءلة: تشير بعض الاقتراحات إلى ضرورة تعزيز الشفافية في جميع الأمور المتعلقة بإدارة الجامعة والعملية التعليمية، مع مراعاة المساءلة للمحاسبة عن أداء الجامعة.
  - الثقة والاحترام: تعزيز الثقة بين الأطراف المتصارعة والاحترام المتبادل يمكن أن يخفف من تصاعد الصراع.
  - التشاركية: التشجيع على التعاون والتشارك بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين يمكن أن يعزز من فهم مشترك للتحديات ويسهم في إيجاد حلول مشتركة.
  - القوانين والتشريعات: ضرورة الالتزام بالقوانين والاتفاقيات الموقعة بين الأطراف لتنظيم العلاقة بينهم.
  - تنمية القيادات: اختيار وتطوير قيادات جامعية قادرة ومؤهلة لإدارة الجامعة بفعالية.
  - الدعم المالي: توفير دعم مالي منتظم للجامعة يمكن أن يساعد في تقليل التوترات المالية وتحسين الظروف العامة للعمل.
- الخلاصة: هذه الاقتراحات تستند إلى مبادئ التعاون والشفافية والمساءلة والثقة، وتهدف إلى تحقيق توازن بين مصالح العاملين ومصالح الجامعة والعملية الأكاديمية.
- 9.2.4 نتائج السؤال التاسع من أسئلة المقابلات: ماذا تقترح من آليات لتطوير القيادة الجامعية، وقيادة نقابة العاملين، والحد من الانعكاسات الأكاديمية السلبية لأنماط القيادة؟**
- ماذا تقترح من آليات لتطوير القيادة الجامعية، والحد من الانعكاسات الأكاديمية السلبية لأنماط القيادة؟**
- يشير تحليل محتوى المقابلات المتعلق بذلك إلى مجموعة من الاقتراحات لتطوير القيادة الجامعية والحد من الانعكاسات الأكاديمية السلبية لأنماط القيادة، وهذه الاقتراحات تركز على مبادئ التشاركية، والشفافية، والاستجابة لاحتياجات العاملين ومكونات الجامعة. وتظهر هذه المقترحات على النحو التالي:

- القيادة الحكيمة: تشير إلى ضرورة وجود قيادة تعتبر الجميع في الجامعة جزءاً من فريق واحد، مما يعزز التعاون والتضامن.
  - تمثيل نقابة العاملين: تشجع على تمثيل نقابة العاملين في هيئات ولجان الجامعة المختلفة، مما يسمح لهم بالمشاركة الفعالة في صنع القرار.
  - استطلاعات الرأي: تشجع على إجراء استطلاعات رأي دورية لفهم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والعمل على تلبية احتياجاتهم.
  - انتخاب الإدارات الجامعية: تقترح أن يتم انتخاب إدارات الجامعة من قبل أعضاء المجتمع الجامعي، مما يعزز الشفافية والشرعية في اختيار القيادات.
  - تطوير المهارات القيادية: تشجع على تطوير مهارات القيادة وإدارة الصراع من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة وتبادل المعرفة.
  - التقليل من المركزية: تشير إلى أهمية تقليل المركزية الإدارية الزائدة ومنح المزيد من السلطة والمسؤوليات للأقسام والكليات.
  - بناء القدرات: تشجع على توجيه جهود بناء القدرات لتعزيز الأساليب القيادية الحديثة التي تعتمد على التفهم والاحترام.
  - نظام التدوير: تقترح تطبيق نظام التدوير في الإدارة الجامعية لتنويع الخبرات والأفكار.
  - تحييد البعد العشائري والحزبي: تشجع على عدم السماح بالتحيز العشائري أو الحزبي في تولي المناصب القيادية.
  - تحسين توزيع الصلاحيات: تشير إلى ضرورة معالجة توزيع الصلاحيات بين مجلس الأمناء وإدارة الجامعة.
  - مشاركة نقابة العاملين في القرارات: تشجع على مشاركة نقابة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة.
  - تغيير دوري للقيادات: يقترح تنفيذ تغيير دوري للقيادات لتجديد الرؤى والأفكار.
  - منع التأثير السياسي: يشير إلى أهمية عدم التأثير السياسي أو الشخصي في اختيار القيادات الجامعية.
- الخلاصة: تلك الاقتراحات تهدف جميعها إلى تعزيز الفعالية والشفافية في القيادة الجامعية وتحسين العملية التعليمية والبحثية في الجامعات.

## ماذا تقترح من آليات لتطوير قيادة نقابة العاملين والحد من الانعكاسات الأكاديمية السلبية لأنماط القيادة؟

- يظهر تحليل المحتوى مجموعة من الاقتراحات لتطوير قيادة نقابة العاملين والحد من الانعكاسات الأكاديمية السلبية لأنماط القيادة. وتعكس هذه الاقتراحات استجابة لاحتياجات النقابة والعاملين، وتسعى إلى تعزيز الديمقراطية والشفافية في إدارة النقابة. وفيما يلي هذه المقترحات:
- القيادة الحكيمة: تشدد على أهمية وجود قيادة نقابية حكيمة ومتحدثة باسم الجميع، مما يعزز التضامن والتعاون.
  - تطوير وتدريب النقابة: يوصى بتطوير وتدريب أعضاء النقابة في أساليب الإدارة وحقوق العمل ومهارات القيادة.
  - دور نقابات العاملين: يشير إلى أن دور نقابات العاملين لا يجب أن يكون محددًا فقط بالمطالبة بالحقوق ولكن أيضًا بتقديم اقتراحات ودراسات لتطوير الجامعات.
  - استطلاعات الرأي: تشجع على إجراء استطلاعات رأي دورية لقياس مستوى رضى الأعضاء وتلبية متطلباتهم.
  - انتخابات ديمقراطية: يقترح أن تتم انتخابات النقابة بشكل حقيقي وليس شكلي، وضرورة تجديد القيادة بشكل دوري.
  - اكتساب مهارات القيادة وإدارة الصراع: يشدد على أهمية اكتساب أعضاء النقابة مهارات القيادة وإدارة الصراع من خلال استفادة من التجارب الناجحة.
  - الديمقراطية في انتخاب القيادة: يشير إلى أن الانتخابات الديمقراطية لا تضمن دائمًا انتخاب الأكفأ، وهذا يجعلها محل نقاش.
  - تطوير القدرات القيادية: يشدد على أهمية انخراط النقابة في بناء القدرات لأنماط قيادية حديثة تعتمد على التفهم والاحترام.
  - تجديد القيادة بشكل دوري: يقترح تجديد القيادة بشكل دوري لتجديد الأفكار والروح النقابية.
  - عدم الاستحواذ العشائري والحزبي: تشدد على أهمية عدم السماح بالتحيز العشائري أو الحزبي في قيادة النقابة.
  - تحديث الأنظمة الداخلية: يوصى بتحديث الأنظمة الداخلية لنقابة العاملين لتكون متوافقة مع متطلبات العصر.
  - تفادي الشللية: يشجع على تجنب الشللية والتحول إلى نهج مؤسسي يعتمد على الديمقراطية والشفافية.

- التجديد من خلال الانتخابات: يقترح أن يتم فرز القيادة بشكل دوري من خلال الانتخابات.
- تطوير القيادات: يوصى بتطوير القيادات النقابية بشكل مستمر من خلال التدريب على القيادة والعمل النقابي.

الخلاصة: المقترحات العامة تشمل الحاجة إلى فهم مشترك لأهمية التطوير والديمقراطية في انتخابات النقابة، والحاجة إلى مرجعيات أخلاقية وقوانين للتعاون البناء وتحقيق الأهداف المشتركة.

**10.2.4 نتائج السؤال العاشر من أسئلة المقابلات:** هل تعتقد أن تركيز إدارة الجامعة ونقابة العاملين فيها على توجهات استراتيجية مستقبلية لتحقيق مكانة مرموقة للجامعة بين مؤسسات التعليم العالي العالمية من شأنه:

- أ. أن يخفف الصراع التنظيمي في الجامعة بدرجة كبيرة ؟ ولماذا؟
- ب. أن ينعكس إيجابياً على العملية الأكاديمية ؟ ولماذا؟

هل تعتقد أن تركيز إدارة الجامعة ونقابة العاملين فيها على توجهات استراتيجية مستقبلية لتحقيق مكانة مرموقة للجامعة بين مؤسسات التعليم العالي العالمية من شأنه: أن يخفف الصراع التنظيمي في الجامعة بدرجة كبيرة ؟

تحليل نص المقابلات يشير إلى تقديم مجموعة من الآراء المتنوعة حول مدى تأثير تركيز إدارة الجامعة ونقابة العاملين على توجهات استراتيجية مستقبلية على الصراع التنظيمي في الجامعة. تظهر هنا رؤى مختلفة بين مؤيد ومعارض لهذا التركيز، بعض الآراء تشير إلى أن هذا التركيز سيخفف الصراع التنظيمي، بينما تشير آراء أخرى إلى أنه قد يكون صعباً أو مستحيلًا تحقيقه. هذه الآراء المتنوعة يظهر تعقيد العوامل التي تؤثر في الصراع التنظيمي في الجامعة، وأنه ليس هناك إجابة واحدة تناسب جميع الحالات. يمكن أن يكون التركيز على توجهات استراتيجية مستقبلية عوامل مهمة في تقليل الصراع التنظيمي إذا تم التوافق بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين حول هذه التوجهات وتم تنفيذها بشكل فعال. ومع ذلك، قد تكون هذه العملية تحتاج إلى جهود كبيرة وتعاون قوي بين الأطراف المعنية.

الخلاصة: يتعين دراسة الظروف والتحديات الخاصة بكل جامعة بشكل فردي لتحديد ما إذا كان التركيز على التوجهات الاستراتيجية سيؤدي إلى تقليل الصراع التنظيمي بشكل فعال أو لا. هل تعتقد أن تركيز إدارة الجامعة ونقابة العاملين فيها على توجهات استراتيجية مستقبلية لتحقيق مكانة مرموقة للجامعة بين مؤسسات التعليم العالي العالمية من شأنه: أن يخفض الصراع التنظيمي في الجامعة بدرجة كبيرة؟ ولماذا؟ إذا كانت الإجابة نعم أو لا يرجى تبرير إجابتك؟

يشير تحليل محتوى المقابلات إلى أن هناك تبايناً في الآراء حول مدى تأثير تركيز إدارة الجامعة ونقابة العاملين على توجهات استراتيجية مستقبلية على الصراع التنظيمي في الجامعة. تجد أن بعض الآراء تؤكد أن تحقيق تلك التوجهات سيقفل بشكل كبير من الصراع التنظيمي، بينما تشير آراء أخرى إلى أنه يمكن أن يكون هذا التأثير صعب التحقيق أو مستحيلاً بسبب العوامل المعقدة المتداخلة.

يظهر أن الإجابات التي تتوقع تخفيض الصراع التنظيمي تعتمد على افتراض وجود تفاهم وتعاون بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين فيما يتعلق بتنفيذ تلك التوجهات الاستراتيجية وتحسين حقوق العاملين، ومن الواضح أن هذا يتطلب القدرة على التواصل والمفاوضة بين الأطراف المعنية. بشكل عام، يمكن القول أن تخفيض الصراع التنظيمي في الجامعات يعتمد على عوامل متعددة، بما في ذلك مدى فهم وقبول الأطراف للتوجهات الاستراتيجية ومدى تنفيذها بفعالية. كما يتطلب التخفيض الشامل للصراع تفهماً لحقوق العاملين واحترامها بالإضافة إلى توجيهات استراتيجية تهدف إلى تحقيق مصلحة الجامعة ككل.

هل تعتقد أن تركيز إدارة الجامعة ونقابة العاملين فيها على توجهات استراتيجية مستقبلية لتحقيق مكانة مرموقة للجامعة بين مؤسسات التعليم العالي العالمية من شأنه: أن ينعكس إيجابياً على العملية الأكاديمية؟

يشير تحليل المحتوى للمقابلات إلى تباين في الآراء حول مدى تأثير تركيز إدارة الجامعة ونقابة العاملين على توجهات استراتيجية مستقبلية على العملية الأكاديمية في الجامعة. بينما تشير بعض الآراء إلى أنه يمكن أن ينعكس ذلك بشكل إيجابي على العملية الأكاديمية وتحسينها، تشير آراء أخرى إلى أن الأمور ليست بهذه البساطة، وأن هناك تحديات أخرى يجب التعامل معها. الأجوبة التي تظهر تفاؤلاً بأن تركيز الإدارة والنقابة على التوجهات الاستراتيجية يمكن أن ينعكس إيجاباً على العملية الأكاديمية تشير إلى الاعتقاد بأن هذه التوجهات قد تقلل من الصراع والتوتر وتسهم في تطوير الجامعة.

من الواضح أن تحقيق التوازن بين حقوق العاملين وتطلعاتهم وبين تحقيق مكانة مرموقة للجامعة في الساحة العالمية يمكن أن يكون تحديًا، إذا تم تحقيق التوازن الصحيح وإدماج العملية الأكاديمية في هذه التوجهات الاستراتيجية بشكل فعال، فإنه يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على العملية الأكاديمية وجودتها، ومع ذلك، يجب أن يتم التعامل مع التحديات المحتملة وتوفير الموارد والدعم اللازمين لتحقيق هذه الأهداف.

#### 11.2.4 الاستنتاجات:

أظهرت نتائج تحليل المقابلات الاستنتاجات الآتية:

1. النمط القيادي السائد في إدارة الجامعات الفلسطينية هو نمط الأوتوقراطية، وبشكل أقل، الديمقراطية.
2. النمط القيادي السائد في النقابات هو النمط الديمقراطي المجزوء وغير النقي. قد يكون في ديمقراطياً في الشكل من حيث الانتخابات وعقد الاجتماعات، لكنه في المضمون والتطبيق والإجراءات تسلطياً يتخذ قرارات ويتمسك بها بشدة.
3. يمكن القول إن الإدارة تتبع استراتيجية مرنة، وتتعامل مع الصراع التنظيمي مع نقابة العاملين بنهج متعدد الأوجه، وذلك حسب الوضع والتطورات.
4. تتبع نقابة العاملين مزيجاً من الاستراتيجيات المختلفة، بما في ذلك "التسوية" و"الاسترضاء" و"السيطرة". وهذا يشير إلى اعتماد النقابة على تعدد الأدوات والتكتيكات للتعامل مع الصراع، كما يعكس التفاوت في الظروف والمعاملات التي تواجهها النقابة في كل جامعة.
5. النمط القيادي لإدارة الجامعة يلعب دوراً حاسماً في تشكيل الصراع التنظيمي، وقد يؤدي إلى تصاعد الصراع أو تهدئته. وهناك تأثيرات مختلفة لأنماط القيادة على الأداء الوظيفي والمخرجات والقدرة التنافسية واستشراف المستقبل.
6. نمط القيادة في نقابة العاملين يمكن أن يكون له تأثير كبير على الصراع التنظيمي مع إدارات الجامعات. كما يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي والمخرجات والقدرة التنافسية واستشراف المستقبل في الجامعات. وهذا التأثير قد يكون إيجابياً أو سلبياً اعتماداً على السمات والممارسات المحددة لكل نمط.
7. الصراع التنظيمي في الجامعات له تأثير سلبي على الأداء الوظيفي، ويتم التعبير عنه كمشكلة هيكلية وسياسية في الجامعات الفلسطينية. كما له تأثير سلبي على المخرجات الجامعية والقدرة التنافسية. ويمكن أن يكون له تأثيرات إيجابية وسلبية على استشراف المستقبل في الجامعات، حسب طبيعة الصراع ومدى تأثيره.

8. الاقتراحات لخفض حدة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين، ولحد من الانعكاسات السلبية لإستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي على العملية الأكاديمية في الجامعة، تستند إلى مبادئ التعاون والشفافية والمساءلة والثقة. وتهدف إلى تحقيق توازن بين مصالح العاملين ومصالح الجامعة والعملية الأكاديمية.

9. الاقتراحات لتطوير القيادة الجامعية والحد من الانعكاسات الأكاديمية السلبية لأنماط القيادة، تركز على مبادئ التشاركية، والشفافية، والاستجابة لاحتياجات العاملين ومكونات الجامعة. الاقتراحات لتطوير قيادة نقابة العاملين تعكس الاستجابة لاحتياجات النقابة والعاملين، وتسعى إلى تعزيز الديمقراطية والشفافية، وتشمل الحاجة إلى فهم مشترك لأهمية التطوير والديمقراطية والحاجة إلى مرجعيات أخلاقية وقوانين للتعاون البناء وتحقيق الأهداف المشتركة.

10. التركيز على توجهات استراتيجية مستقبلية من العوامل المهمة في تقليل الصراع التنظيمي إذا تم التوافق بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين حولها وتم تنفيذها بشكل فعال. هناك تباين في الآراء حول مدى تأثير تلك التوجهات الاستراتيجية المستقبلية على العملية الأكاديمية في الجامعة. فبينما تشير بعض الآراء إلى أنه يمكن أن ينعكس ذلك بشكل إيجابي على العملية الأكاديمية وتحسينها، تشير آراء أخرى إلى أن الأمور ليست بهذه البساطة، وأن هناك تحديات أخرى يجب التعامل معها.

**نتائج السؤال المتعلق بالنموذج المقترح: ما النموذج المقترح لتطوير آليات لخفض الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات الأساتذة والموظفين، بما ينعكس إيجابيا على العملية الأكاديمية؟.**

#### **3.4 الأنموذج المقترح لتعديل أنموذج (رحيم) لإدارة الصراع التنظيمي:**

جاء هذا النموذج المقترح بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الاستبانة والمقابلة، إضافة إلى مراجعة المصادر والمراجع المتعلقة بالصراع التنظيمي، وكذلك مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الصراع التنظيمي كدراسة بلحوت وجعيج (2022)، ودراسة Hamayun, M., et. al (2014) ، ودراسة (Bazew, A., & Neka, M. (2017) ، إضافة إلى نموذج رحيم ( Rahim ) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

وقد تم تطوير هذا النموذج على افتراض أنه من المتوقع أن يخفض حدة الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات العاملين أو يضبطه في مستوى معين يمكن من خلاله أن يعود بالنفع والإيجاب على العملية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. ولكي يدخل هذا النموذج حيز التطبيق لا بد من توفر عدد من الشروط الموضوعية، والخطوات الإجرائية. ولأن استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة حسب ما اتضح من الأدب التربوي وإسقاط نموذج رحيم على الصراع التنظيمي القائم في الجامعات الفلسطينية لم ينهي ذلك الصراع، فإن هذا النموذج المقترح يتضمن التفكير بحلول خارج نطاق الاهتمام بالذات وبالطرف الآخر. وعلى ذلك فإن زيادة التفكير الأخلاقي والفعالية العالية لإدارة الصراع عنصران يستحقان الدراسة ضمن برامج تعليمية رسمية (Rahim et al, 1999). وحسب تعريف يوسف (2015، 386) فإن النموذج عبارة عن ترجمة سهلة وشاملة للوقائع الحقيقية التي تبين الروابط بحيث تحلل وتفسر الظواهر بسهولة بناء على التجربة. ويشتمل النموذج المقترح على: رؤية وفلسفة، ومتطلبات تطبيق، وخطوات بناء، وأهداف، وصعوبات متوقعة، وطرق تجاوزها، والتوصيات النهائية لضمان التوصل لنتائج إيجابية.

#### 1.3.4 رؤية النموذج المقترح:

يستند النموذج المقترح على النموذج الذي طوره العالم رحيم (Rahim) والذي يتضمن عدة استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي، ويعتمد نموذج رحيم على تفاعل بعدي المشاعر والاهتمام تجاه الذات وتجاه الآخرين، بالاستناد على خمس استراتيجيات هي: التكامل، والتسلط، والاسترضاء، والتجنب، والتسوية. بينما يعتمد النموذج المقترح على بعد ثالث مختلف يخرج من ضغط بعدي الاهتمام بالذات وبالآخرين إلى بعد التوجه الاستراتيجي. هذا البعد الثالث يتضمن ثلاثة مجالات هي: الأداء الوظيفي، والمخرجات والقدرة التنافسية واستشراف المستقبل. مما يعني تركيز الجامعة بمكوناتها المختلفة على تحسين المكانة العالمية لها وتحسين ترتيبها بين الجامعات العالمية المتميزة.

#### 2.3.4 مبررات النموذج المقترح:

من المفترض أن يساهم النموذج المقترح في تجميد أسباب الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات العاملين، والمتعلقة بالمشاعر تجاه الذات والطرف الآخر من الصراع، ومن ثم التركيز على رؤية استراتيجية بعيدة المدى، ومن أهم مبررات النموذج المقترح ما يأتي:

1. الحد من الصراع التنظيمي وضبطه ضمن المستوى المطلوب لكي ينعكس إيجابياً على الجامعة.
2. الحد من الفاقد التعليمي للعملية التعليمية في الجامعات الفلسطينية.
3. تقديم نموذج مرجعي لطرفي الصراع التنظيمي من أجل تسوية أي خلاف مستقبلي بين الطرفين.
4. ترميم العلاقة بين طرفي الصراع والاتفاق على قواعد تفاهم جديدة مبنية على الثقة والاحترام.
5. تعزيز الثقافة التنظيمية والانتماء للجامعة ونبذ العصبية والفئوية الضيقة.
6. ترسيخ العمل الجماعي، والعمل ضمن فريق انطلاقاً من شراكة حقيقية في الأهداف والقرارات.
7. خلق صورة إيجابية للجامعة في البيئة الخارجية، كحاضنة للتنوع الثقافي والفكري والحوار الديمقراطي البناء.
8. تمكين الكوادر الأكاديمية والإدارية وتأهيلها من حيث القدرات والأدوات والوسائل التعليمية لمواكبة التطورات العلمية.

### 3.3.4 فلسفة ومنطلقات النموذج المقترح:

تستند فلسفة النموذج المقترح ومنطلقاته على الظروف المحيطة التي تحكم الجامعات الفلسطينية وعلى الوضع السياسي العام الذي يحتم وجود عمل نقابي كجزء من العمل الوطني، وأيضاً على العوامل المعقدة المتداخلة التي تؤثر في الصراع التنظيمي في الجامعة. حيث يمكن أن يكون التركيز على توجهات استراتيجية مستقبلية من العوامل المهمة في تقليل الصراع التنظيمي إذا تم التوافق بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين حول هذه التوجهات وتم تنفيذها بشكل فعال. ومع ذلك، قد تكون هذه العملية تحتاج إلى جهود كبيرة وتعاون قوي بين طرفي الصراع. ويعتقد الباحث أن هذه التوجهات قد تقلل من الصراع والتوتر وتسهم في تطوير الجامعة.

### 4.3.4 متطلبات تطبيق النموذج المقترح:

من أجل نجاح النموذج المقترح يجب توفير المتطلبات الآتية:

1. تقديم كل طرف من طرفي الصراع مبادرات حسن نوايا للطرف الآخر من خلال ممارسات وإجراءات تزيد الثقة وتزيل الشكوك بينهما.

2. توثيق الاتفاق بين طرفي الصراع بحيث يكون ملزماً في السنوات القادمة لكليهما بغض النظر عن يقود إدارة الجامعة أو نقابة العاملين.
3. من المهم أن يكون هناك جهة ثالثة ( مثل وزارة التعليم العالي ) راعية وشاهدة على الاتفاق بين طرفي الصراع.
4. إخضاع فريق إدارة الجامعة وإدارة النقابة لدورات مشتركة في القيادة الإبداعية والشراكة في اتخاذ القرار، لرفع مستوى الكفاءة لدى قيادات الطرفين.

#### 5.3.4 وسائل النموذج المقترح:

يتم تقديم النموذج المقترح من خلال الوسائل الآتية:

1. شرح توضيحي مكتوب بالخطوط العامة للنموذج المقترح.
2. نشرات توعية حول أهمية النموذج المقترح.
3. تنظيم جلسات حوار هادفة لإخراج النموذج المقترح بصورة مثالية.
4. مراجعة دورية للنموذج لترسيخه وتطويره بشكل مستمر.
5. نشر النموذج المقترح على صفحة الجامعة الإلكترونية ضمن القوانين واللوائح التنظيمية.

#### 6.3.4 أهداف النموذج المقترح:

يتلخص الهدف الرئيس للنموذج المقترح بالحد من الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات الفلسطينية ونقابات العاملين أو خفضه إلى مستوى معين ينعكس فيه بالإيجاب على العملية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. أما الأهداف الفرعية فيمكن اشتقاقها من الهدف الرئيس كما يأتي:

1. تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
2. تطوير الأداء الوظيفي من أجل تحسين المخرجات الجامعية والقدرات التنافسية لها واستشرافها للمستقبل برؤية استراتيجية واثقة.
3. تحديد الإطار العام للخطوات والإجراءات التي يمكن أن تتخذها إدارة الجامعة أو نقابة العاملين عند بروز أي خلاف بين الطرفين.
4. خلق قيادة تشاركية خلاقة لكل من إدارة الجامعة ونقابة العاملين.
5. خلق بيئة صحية للتعبير عن الرأي واحترام الرأي الآخر والنقد البناء بشكل ديمقراطي.

#### 7.3.4 خطوات بناء النموذج المقترح:

تتلخص خطوات بناء النموذج المقترح بما يأتي:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية والصراع التنظيمي.
2. إعداد استبانة الأطروحة وتحكيمها وتفريغ نتائجها المتمثلة باستجابات أفراد عينة الدراسة.
3. إعداد أسئلة المقابلات الخاصة بالخبراء وتحكيمها وتفريغ نتائجها المتمثلة باستجابات الخبراء.
4. تحليل نتائج الاستبانة والمقابلات الخاصة بالأطروحة.
5. مناقشة وتفسير نتائج الأطروحة.
6. بناء النموذج المقترح.

#### 8.3.4 مميزات النموذج المقترح:

تتلخص مميزات النموذج المقترح بما يأتي:

1. تمت صياغة فقراته بشكل واضح وبسيط.
2. من السهل تعميم نتائجه وتطبيقه على الجامعات والمؤسسات الشبيهة الأخرى.
3. يشجع المسؤولين على إعادة النظر في مواقفهم وقراراتهم وتصويبها.
4. يعزز شعور التعاطف ويهتم بالعلاقات الإنسانية اتجاه الآخرين.
5. يعتبر فرصة للتطور والتعلم الذاتي وحافزاً للتغيير نحو الأفضل.

#### 9.3.4 حدود النموذج المقترح:

تتلخص حدود النموذج المقترح بما يأتي:

1. استند النموذج المقترح على الأدب التربوي والدراسات السابقة ونتائج الأطروحة.
2. استفاد النموذج المقترح من إجابات وتصورات الخبراء.
3. ارتكز النموذج المقترح على السياق الفلسطيني داخل وخارج الجامعات الفلسطينية.
4. يمكن تطويع النموذج المقترح وتطبيقه في المنظمات الشبيهة دون تعديلات.

#### 10.3.4 المتابعة:

من المهم أن تتم متابعة النموذج المقترح من قبل الأطراف أصحاب العلاقة وهم:

1. إدارات الجامعات الفلسطينية.
2. نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية.
3. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
4. وزارة العمل.

#### 11.3.4 الاستدامة:

يمكن للنموذج المقترح أن يتم العمل به لسنوات عديدة وذلك للأسباب الآتية:

1. غير مقيد بزمان أو مكان.
2. لا يعود بالسلب على الجامعات، وإنما يعود بالفائدة عليها، وعلى العملية الأكاديمية.
3. يحقق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة والموظفين مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.
4. يهتم بالعلاقات الانسانية والجوانب الاجتماعية للأساتذة والموظفين.
5. ليس له تبعات مالية أو مخاطرة في حال دخل حيز التنفيذ.
6. يقف على مسافة واحدة من جميع الأطراف والأفراد رؤساء ومرؤوسين.
7. منصف وعادل ويبيث طاقة إيجابية في نفوس الأفراد.
8. يعتبر النموذج المقترح أشبه بميثاق شرف أو لائحة أخلاقية تشجع الطمأنينة والثقة.
9. يعمل النموذج المقترح على خلق محفزات لتطوير الأداء وغرس مقومات الانتماء.

#### 12.3.4 معوقات متوقعة أمام تطبيق النموذج المقترح، وآليات تجاوزها:

1. تخوفات قيادة إدارات الجامعات ونقابات العاملين من التغيير وقواعد العمل الجديدة. ويمكن معالجة ذلك بنشر الطمأنينة بينهم وتوضيح العوائد الإيجابية والمنافع المتعلقة بالنموذج المقترح.
2. التخوف من فقدان بعض الاستحقاقات والامتيازات، ويمكن معالجة ذلك بتعزيز الراحة النفسية والتوعية الشاملة بجدوى النموذج المقترح وعوائده الإيجابية على الجميع.

3. التسييس والفئوية الضيقة؛ وهذا يمكن علاجه بتوافق وطني شامل على احترام خصوصية واستقلال الجامعات، وعدم زجها في المناكفات السياسية والفئوية الضيقة.

#### 13.3.4 نموذج (رحيم) المقترح تطويره:

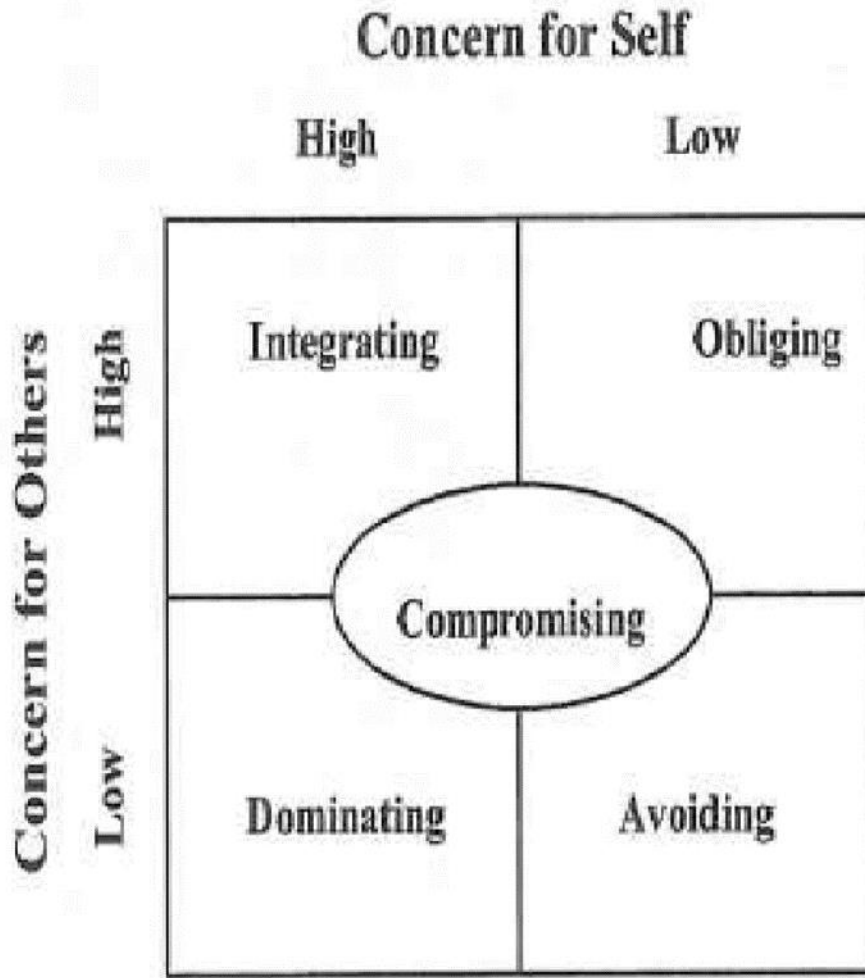
يستند رحيم في نمودجه لإدارة الصراع التنظيمي على مستوى تفاعل عاملين من السلوك: الاهتمام بالذات والاهتمام بالطرف الآخر، ونتيجة لذلك التفاعل تتضح استراتيجية الحل والشعور الناجم عنها، كما يظهر في الشكل الآتي (العمري، 2005):

#### النتائج والمشاعر المصاحبة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الطرف الآخر			
خاسر	رابح		
(رابح، خاسر) أنا مرتاح وأنت غير مرتاح	( رابح، رابح ) أنا مرتاح وأنت مرتاح	رابح	الطرف الأول
(خاسر، خاسر) أنا لست مرتاحاً وأنت لست مرتاحاً	(خاسر، رابح) أنا غير مرتاح وأنت مرتاح	خاسر	

(المصدر: العمري، خالد (2005): "المدخل المنظومي في إدارة الأزمات وحل الصراع في النظام التربوي"، المؤتمر العربي الخامس حول المدخل المنظومي في التدريس والتعلم برعاية مركز تطوير تدريس العلوم بجامعة عين شمس، نيسان. القاهرة. مصر. ص 12)

يقوم نموذج رحيم، الذي طوره رحيم وبونوما عام 1979، والذي يصنف استراتيجيات إدارة الصراع، على اهتمام مزدوج بكل من الذات والآخرين. والتفاعل بين هذين البعدين ينجم عنه خمس استراتيجيات مختلفة لإدارة الصراع موضحة بالشكل التالي :



(Rahim, M.A. and Bonoma, T.V (1979), "Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention", Psychological Reports, Vol 44 No. 3, p 1327.)

ويتضح من الشكل السابق أن استراتيجيات إدارة الصراع هي:

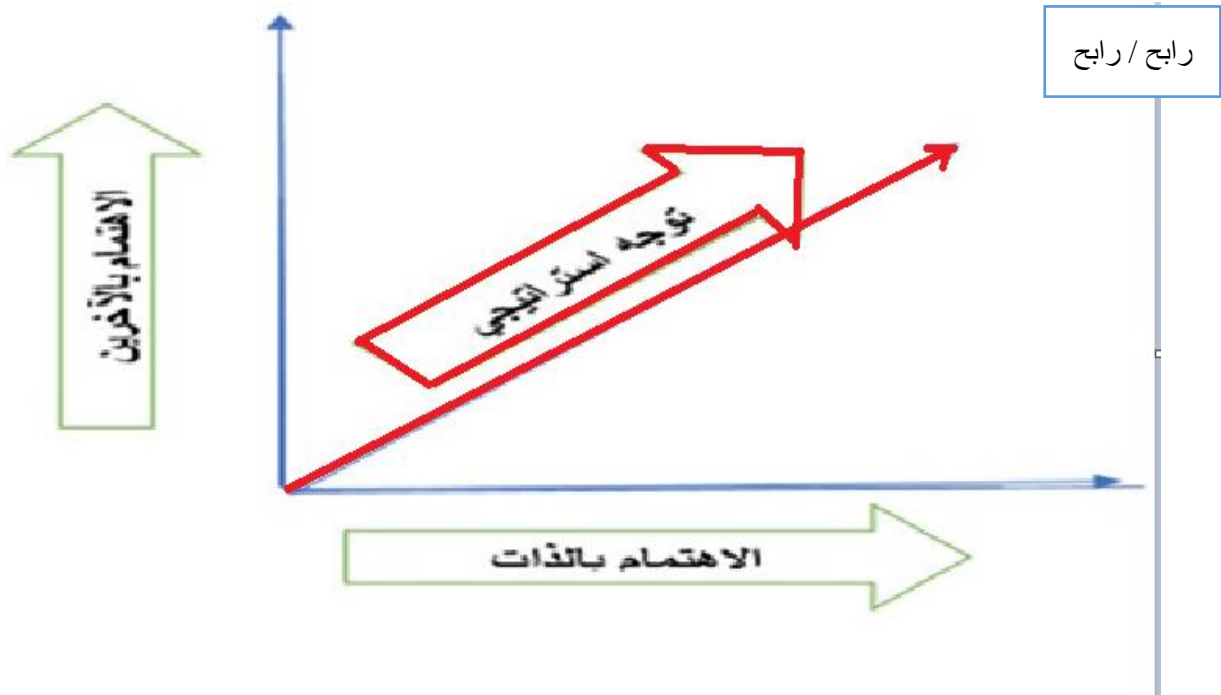
1. التكامل: وهي نتيجة الاهتمام كثيراً بكل من الذات والآخرين، وتركز على الاستماع للطرف الآخر وجمع المعلومات المتعلقة بالصراع، وهنا يتم طرح البدائل والمقارنة بينها من أجل اختيار البديل الأمثل.
2. الإرضاء: تنتج من اهتمام ضئيل بالذات واهتمام كبير بالآخرين، لا تركز على نقاط الاختلاف وإنما على نقاط الالتقاء لكسب رضا الطرف الآخر.

3. المساومة: هي اهتمام متوسط بالذات وبالآخرين، لا بد هنا من تضحية كل طرف بجزء من مطالبه مقابل التوصل لحل وسط يرضي الطرفين.
4. الهيمنة: هي نتاج اهتمام كبير بالذات وإهمال لمطالب الآخرين، بموجب هذه الاستراتيجية يفرض أحد الطرفين موقفه ورأيه على الطرف الآخر بالقوة دون اعتبار لخسائر الطرف الآخر.
5. التجنب: بمعنى اهتمام متدني بالذات وبالآخرين، وهو أشبه بترك الأمور على غاربها واللامبالاة سواء باحتياجات الذات أو الاحتياجات المتعلقة بالآخرين (Rahim & Katz, 2020).

#### 14.3.4 نموذج التطوير المقترح لإدارة الصراع التنظيمي:

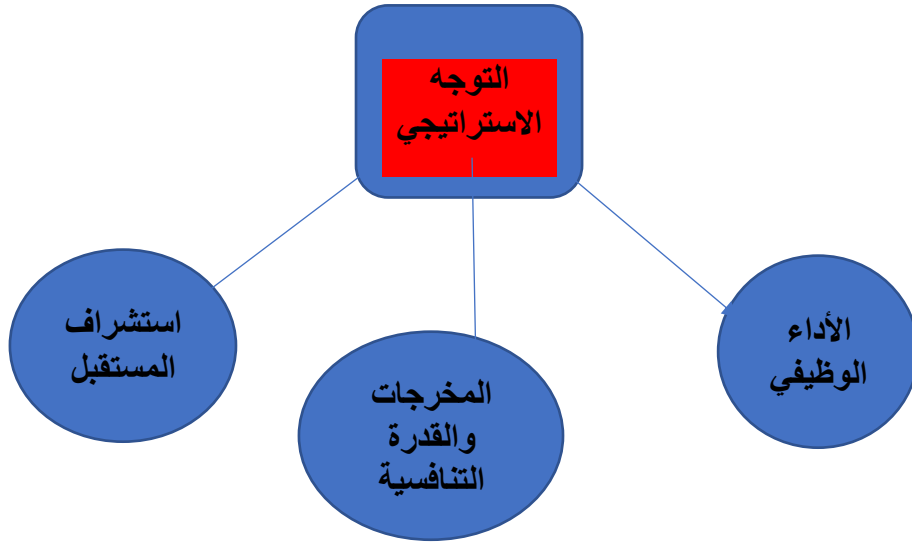
بناء على مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة، وكذلك النتائج التي آلت إليها الأطروحة، فقد تمت بلورة نموذج تطويري مقترح لإدارة الصراع التنظيمي يستند إلى نموذج (رحيم) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وهو كما في الشكل الآتي:

#### النموذج المقترح لتطوير نموذج رحيم



وقد تمت صياغة فقرات النموذج المقترح لإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات وفق ثلاثة مجالات هي: الأداء الوظيفي، والمخرجات والقدرة التنافسية، واستشراف المستقبل. ويتضح ذلك في الشكل الآتي:

### نموذج التطوير المقترح لإدارة الصراع التنظيمي



وفيما يلي الفقرات المقترحة لكل مجال من المجالات الثلاثة:

#### 4.3.14.1 المجال الأول: الأداء الوظيفي:

1. ضمان تنفيذ الخطط التعليمية.
2. الحيلولة دون تسرب الكفاءات الجامعية.
3. تعزيز الدافعية لدى العاملين.
4. رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
5. توحيد الأهداف بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين.
6. بناء ثقافة تنظيمية راسخة.
7. ترسيخ التعاون بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين.
8. رفع مستوى انتماء العاملين للجامعة.

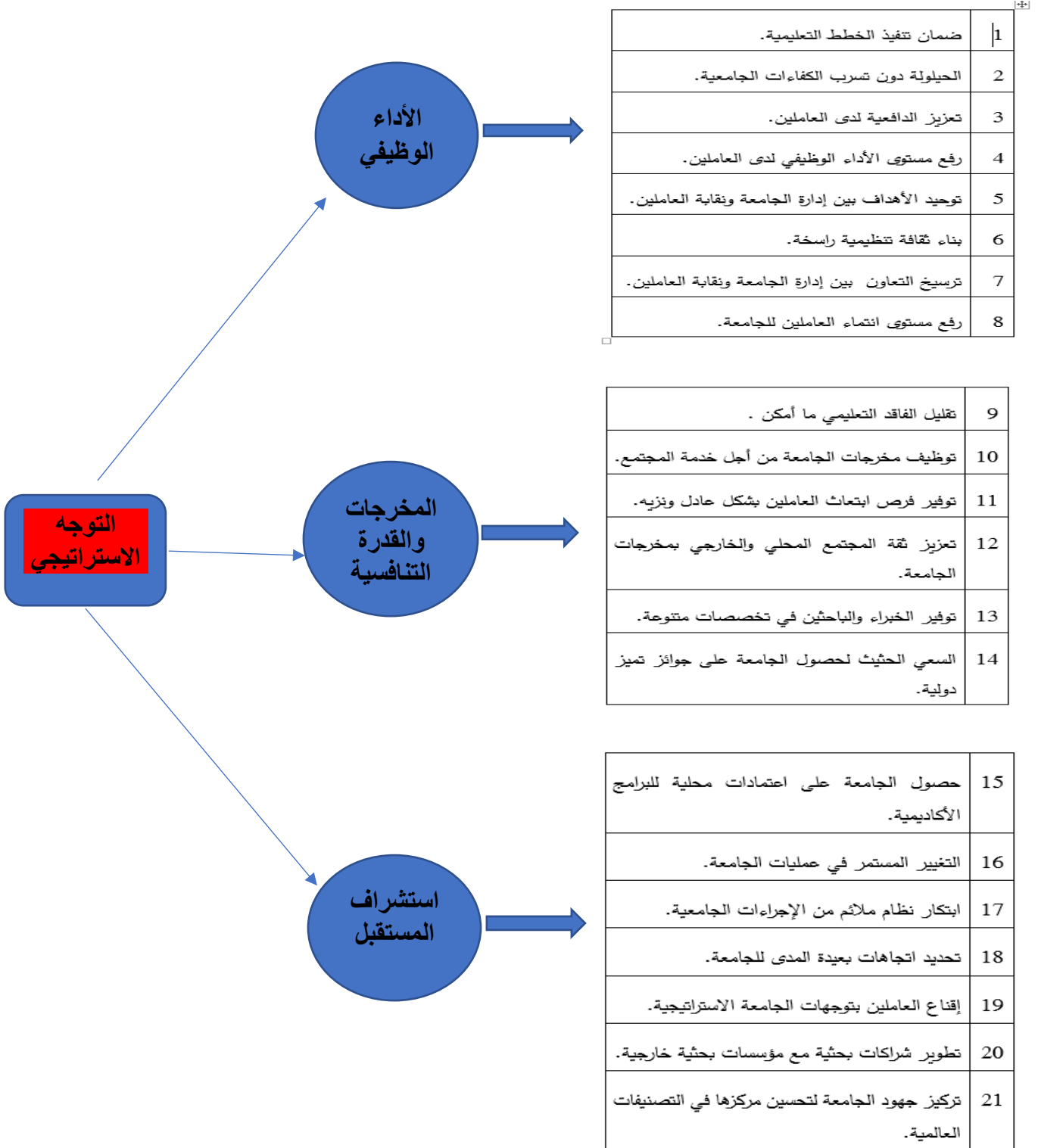
#### **4.3.14.2 المجال الثاني: المخرجات والقدرة التنافسية:**

1. تقليل الفاقد التعليمي ما أمكن .
2. توظيف مخرجات الجامعة من أجل خدمة المجتمع.
3. توفير فرص ابتعاث العاملين بشكل عادل ونزيه.
4. تعزيز ثقة المجتمع المحلي والخارجي بمخرجات الجامعة.
5. توفير الخبراء والباحثين في تخصصات متنوعة.
6. السعي الحثيث لحصول الجامعة على جوائز تميز دولية.

#### **4.3.14.3 المجال الثالث: استشراف المستقبل:**

1. حصول الجامعة على اعتمادات محلية للبرامج الأكاديمية.
2. التغيير المستمر في عمليات الجامعة.
3. ابتكار نظام ملائم من الإجراءات الجامعية.
4. تحديد اتجاهات بعيدة المدى للجامعة.
5. إقناع العاملين بتوجهات الجامعة الاستراتيجية.
6. تطوير شراكات بحثية مع مؤسسات بحثية خارجية.
7. تركيز جهود الجامعة لتحسين مركزها في التصنيفات العالمية.

ويمكن توضيح الفقرات السابقة ومجالاتها في المخطط الآتي:



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5 مناقشة نتائج الدراسة

بالاستناد إلى ما جاء في الأدب التربوي والدراسات السابقة، ومع مراعاة السياق الفلسطيني ورأي الباحث تم تفسير نتائج الدراسة. وقد تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة الأولى والثانية، بالإضافة إلى مناقشة نتائج إجابات الخبراء أفراد العينة القصدية على أسئلة المقابلات المتقاطعة معها والمختلفة عنها. وقد تناول الباحث أوجه الشبه والاختلاف بين نتائج إجابات الطرفين وتفسيرها. كما تضمن هذا الفصل عدداً من التوصيات والمقترحات بناءً على نتائج الدراسة.

#### 1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول: ما الأنماط القيادية لدى إدارات الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين فيها؟

يتقاطع هذا السؤال مع أسئلة المقابلات التي أجريت مع الخبراء أفراد العينة القصدية. فقد أظهرت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على الأنماط القيادية لإدارة الجامعة أنها جاءت كلها بدرجة متوسطة، وهي مرتبة تنازلياً كما يأتي: النمط القيادي الديمقراطي بمتوسط حسابي بلغ (2.33)، النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغ (2.10)، النمط الحر بمتوسط حسابي بلغ (1.75).

من ناحية أخرى أظهر تحليل مقابلات الخبراء حول النمط القيادي السائد في إدارة الجامعات الفلسطينية أن النمط الأوتوقراطي هو النمط الأكثر سيطرة في الجامعات الفلسطينية، وأن القرارات تأتي من الأعلى، كما أن هناك قليلاً من التشاركية في اتخاذ القرار. يليه النمط الديمقراطي والذي يتضمن مشاركة أو تشاور مع العاملين في اتخاذ القرارات والسماح بتمثيل النقابات ومجالس الطلبة في صنع القرار، والقرارات قد تكون أكثر مرونة، ولا تعتمد بشكل صارم على الهياكل الإدارية العليا. كما أظهرت أن هناك نمطاً بيروقراطياً حيث يستغرق اتخاذ القرار وقتاً طويلاً حتى يتم المصادقة عليه.

وأظهرت نتائج التحليل تفاوتاً بين الجامعات؛ حيث أشارت نتائج التحليل إلى وجود اختلاف بين الجامعات فيما يتعلق بنمط القيادة، والتي يمكن أن تتباين بين الأوتوقراطية والديمقراطية

والبيروقراطية. وأن هناك تأثيراً لمجالس الأمناء، التي تؤدي دوراً كبيراً في قيادة الجامعات، وتتحكم بشكل مباشر بها. وأن رؤساء الجامعات غالباً ما يكونون وسيلة اتصال بين مجلس الأمناء والجامعة نفسها.

ويرى الباحث أن الإجابة متقاربة بين أفراد العينة والخبراء. ففي حين أفاد أفراد العينة أن نمط قيادة إدارة الجامعة تتراوح بين الأنماط الديمقراطية والأوتوقراطية والحرية، مع أفضلية نسبية للنمط الديمقراطي. أفاد الخبراء أن نمط قيادة إدارة الجامعة تتراوح بين الأنماط الأوتوقراطية والديمقراطية والبيروقراطية، مع أفضلية نسبية للنمط الأوتوقراطي. ويعزو الباحث هذا الاختلاف النسبي بين أفراد العينة والخبراء إلى أن أفراد العينة من الأساتذة والموظفين يميلون إلى الوسطية والمهادنة وعدم التطرف في الحكم على إدارة الجامعة، وذلك حفاظاً على مصدر رزقهم وضماناً لعدم تعرضهم إلى اللوم أو التعزير أو أية عقوبات قد تمس هذا المصدر. لكن الخبراء يتمتعون من وجهة نظر الباحث بجرأة عالية مكتسبة إما من خبرتهم الطويلة في النضال النقابي، أو سمعتهم كخبراء موضوعيين مطلعين على الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعات ونقابات العاملين فيها. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة: النيرب (2003) وأبو عيدة (2010) في ميل إدارات الجامعات إلى النمط الديمقراطي، وكذلك مع دراسة Chaika, (2021) في وجود فرق كبير في النمط القيادي لإدارة الجامعات بين الشعارات النظرية والسلوك الواقعي.

**2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأنماط القيادية لدى إدارات الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين فيها تعزى لمتغيرات ( الجنس، والخبرة، وطبيعة العمل، والجامعة) ؟**

أظهرت نتائج تحليل التباين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة بين الذكور والإناث لنمط القيادة الديمقراطي لإدارة الجامعة، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

كما أظهرت النتائج أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة بين الذكور والإناث لنمط القيادة الحر لإدارة الجامعة، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

في حين لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بين الذكور والاناث في تقديراتهم لنمط القيادة الأوتوقراطي لإدارة الجامعة.

ويرى الباحث أن ذلك يعزى إلى أن أثر النمط الأوتوقراطي لإدارة الجامعة يبدو جلياً على الأساتذة والموظفين جميعاً ذكوراً وإناثاً، حيث يتعرض الجميع إلى القمع أو المس بحقوقهم وامتيازاتهم لأن القائد الأوتوقراطي لا يهتم بالآخرين ومشاعرهم وإنما بتحقيق أهدافه فقط دون أية اعتبارات أخرى. لكن الذكور يستشعرون أكثر من الإناث أثر القائد الديمقراطي أو الحر، وذلك لقدرتهم على الاستفادة من البيئة الديمقراطية أو الحرة التي يشيعها القائد في المؤسسة. فهم الأقدر على تحقيق المكاسب في الجو الديمقراطي، وهم الأجرأ في مسابرة ومجارة الجو الحر أو الفوضوي. ويعتقد الباحث أن ذلك له علاقة بثقافة المجتمع الذكوري التي تنعكس على كافة مكونات المجتمع بما فيها الجامعات. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة Akanji, B., Mordi, T., Rahim, M. A., & Katz, Ajonbadi, H., & Mojeed-Sanni, B. (2018) ودراسة J. P. (2020) في جانب مهم وهو ميل الذكور للهيمنة وميل الإناث للابتعاد عن التنافس والمواجهة.

كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة للأنماط القيادية لدى إدارة الجامعة.

وربما يعزى ذلك إلى أن استشعار النمط القيادي لإدارة الجامعة لا يحتاج إلى سنوات خبرة طويلة، فالأساتذة والموظفون يدركون منذ اليوم الأول لعملهم النمط القيادي لإدارة الجامعة التي يتعاملون معها ويتلقون منها التعليمات والقرارات.

وتظهر نتائج تحليل التباين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب طبيعة العمل لنمط القيادة الأوتوقراطي لإدارة الجامعة، وتظهر هذه الفروقات بين طبيعة العمل الأكاديمي الإداري والأكاديمي لصالح الأكاديمي، وبين الأكاديمي الإداري والإداري لصالح الإداري، في حين لا تظهر تلك الفروق بين الأكاديمي والإداري.

ويبدو أن ذلك مرتبط بطبيعة العمل الإداري والمهام المنوطة بكل من الأفراد السابقين. فالأكاديمي الإداري يعتبر جزءاً من إدارة الجامعة حيث يقوم بعمل إشرافي. وبالتالي فهو بعيد عن تأثيرات

السلوك الأوتوقراطي الذي تمارسه إدارة الجامعة، على عكس كل من الأكاديمي والإداري اللذين يتعرضان لتأثير مباشر من الإدارة وقراراتها.

كما أظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل لدى الموظفين في مواقفهم من نمط القيادة الديمقراطي لإدارة الجامعة، وتظهر هذه الفروقات بين طبيعة العمل الأكاديمي الإداري والأكاديمي لصالح الأكاديمي الإداري، في حين لا تظهر بين الأكاديمي والإداري، وكذلك بين الأكاديمي الإداري والإداري.

ويرى الباحث أن ذلك يعزى للإنعكاسات الإيجابية لنمط الإدارة الديمقراطي على كل من الأكاديمي والإداري دون تمييز. بينما يشعر الأكاديمي الإداري أنه جزء من مكونات إدارة الجامعة التي ينحاز لها بحكم عمله، ويراهم ديمقراطية أكثر من الآخرين. وتتفق هذه النتائج مع دراسة محرق (2022) ودراسة صلاح (2023) في ميزات النمط الديمقراطي للإدارة وانعكاساته الإيجابية على الرضا والأداء الوظيفي.

كذلك أظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل لدى أفراد العينة في مواقفهم من نمط القيادة الحر، وتظهر هذه الفروقات بين الأكاديمي الإداري والأكاديمي لصالح الأكاديمي.

وربما يعود ذلك إلى تأثير الأكاديمي المباشر بنمط قيادة إدارة الجامعة التي يتلقى منها التعليمات بشكل شبه يومي. ولذلك فهو الأقدر غالباً على توصيف النمط القيادي الحر لها والذي ينعكس تلقائياً على مجمل العملية الأكاديمية.

وتظهر نتائج تحليل التباين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب متغير الجامعة لنمط القيادة الأوتوقراطي لإدارة الجامعة. وتظهر هذه الفروقات بين جامعة البوليتكنك وجامعة بيت لحم لصالح جامعة بيت لحم، في حين لم تظهر أي فروقات بين الجامعات الأخرى. كما بينت النتائج انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين موظفي الجامعات المختلفة في مواقفهم من نمط القيادة الديمقراطي والحر. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Khan, B., Rehman, R., & Bibi, Z. (2011) حيث عدم وجود تواصل أحياناً بين إدارة الجامعة ونقابات العاملين وفي الصراع حول الموارد الشحيحة.

وبرأي الباحث فإن كلاً من النمط الديمقراطي والحر لإدارة الجامعة لا يتمايزان في الحكم عليهما حسب متغير الجامعة لأنهما ليسا موضع خلاف إلى حد ما. لكن النمط الأوتوقراطي لإدارة الجامعة يتأثر كثيراً بمتغير الجامعة. خاصةً وأن بعض الجامعات قد مرت بمراحل صعبة من الصراع مع إدارة الجامعة التي مارست في حينه النمط الأوتوقراطي في القيادة. وهنا تظهر جامعة بيت لحم كبيئة تتعرض لسياسات أوتوقراطية أكثر من غيرها. وربما يعود ذلك إلى الأزمة التي نجمت عام 2020 عن قرار بفصل حوالي عشرين موظفاً وإحالة عشرين آخرين إلى الدوام الجزئي بسبب الضائقة المالية، والتي تم حلها لاحقاً بقرض من موظفي الجامعة أنفسهم.

### 3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما الأنماط القيادية لدى نقابات الأساتذة والموظفين في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين؟

يتقاطع هذا السؤال مع أسئلة المقابلات التي أجريت مع الخبراء أفراد العينة القصدية. فقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الأنماط القيادية تراوحت ما بين (1.86 إلى 2.41) وهي مرتبة تنازلياً كما يأتي: النمط القيادي الديمقراطي بمتوسط حسابي بلغ (2.41) وبدرجة تقدير مرتفع، النمط الحر بمتوسط حسابي بلغ (1.89) وبدرجة تقدير منخفض، النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغ (1.86) وبدرجة تقدير منخفض.

من ناحية أخرى يظهر تحليل إجابات الخبراء وجود تنوع كبير في الآراء حول النمط القيادي السائد في نقابة العاملين. يمكن تلخيص هذه الآراء وفقاً لما يأتي:

1. النمط القيادي السائد للنقابات هو الديمقراطي المنقوص أو غير الكامل.
2. يرى البعض أن هناك نمط للنقابات ولاؤه للنظام السياسي الموجود ولإدارات الجامعات.
3. يرى البعض أن النمط القيادي السائد لنقابة العاملين هو النمط الأوتوقراطي.
4. بعض الآراء تشير إلى وجود تنوع في النمط القيادي السائد، حيث يمكن أن يكون ديمقراطياً في بعض الجوانب وتسلطياً في جوانب أخرى.

ويرى الباحث أن وجهات النظر قد توافقت بين أفراد العينة والخبراء من حيث النمط الديمقراطي لنقابة العاملين. لكنه نمط ديمقراطي منقوص أو غير نقي كونه يكرس الانتخاب رغم تأخر إجراء الانتخابات عن موعدها في بعض الجامعات أو تمرير الانتخابات بالتزكية. كما أن

تشكيل النقابات عادةً يتم بشكل ديمقراطي لكن الممارسة قد تختلف. وعلى سبيل المثال تعتبر الاجتماعات التي تعقدها نقابة العاملين لأعضائها ديمقراطية شكلياً بينما حيثيات الاجتماع وعملية النقاش غير ديمقراطية.

أما نمط القيادة الموالي للنظام السياسي الموجود ولإدارات الجامعات أو مجلس الأمناء فيرجعه الباحث إلى سببين: إما الحصول على مكاسب شخصية لقيادة النقابة أو عدم القدرة على خوض صراع غير مضمون النتائج في ظل تنحي اتحاد النقابات وشغور منصب رئيس الاتحاد منذ سنتين تقريباً. والذي يفسر التراجع في حقوق العاملين عموماً.

أما التنوع في النمط القيادي السائد لنقابات العاملين، حيث يمكن أن يكون ديمقراطياً في بعض الجوانب وتسلطياً في جوانب أخرى، فيعزى في نظر الباحث إما إلى تنوع قضايا الصراع مع إدارات الجامعات وإما إلى درجة تماسك وانتماء الهيئة العامة والتفافها حول قيادة النقابات. وتتفق هذه النتائج مع دراسة جغام (2016) في التنوع في الأنماط القيادية وتأثير تلك الأنماط على تطوير مسار العمل الوظيفي، وكذلك تتفق مع دراسة Rahim, M. A., Garrett, J. E., & Buntzman, G. F. (1992) في اعتبار كافة الأنماط القيادية مناسبة طالما يتم استخدامها لصالح المنظمة وتطويرها.

**4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الانماط القيادية لدى قيادة نقابات الاساتذة والموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات ( الجنس، الخبرة، طبيعة العمل، الجامعة) ؟**

أظهرت نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من أو يساوي (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب بين الذكور والاناث لنمط القيادة الأوتوقراطي للنقابة في الجامعة حيث بلغت قيمة ف 4.55 بدلالة إحصائية 0.034 ، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

كما أظهرت النتائج أيضا ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من أو تساوي (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة بين الذكور والاناث لنمط القيادة الحر حيث بلغت قيمة ف 9.87 بدلالة إحصائية 0.002 ، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

في حين لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بين الذكور والاناث في تقديراتهم لنمط القيادة الديمقراطي.

ويرى الباحث أن الذكور أكثر من الإناث استشعاراً لكل من النمط القيادي الأوتوقراطي والحر كونهم الأكثر استعداداً للمنافسة وخوض الصراع من جهة، والأكثر تأثراً واستجابةً لبيئة عمل نقابية يحكمها النمط القيادي الحر. وغالباً فإن كلاً من الذكور والإناث يشعر بالإيجابية ويزداد انتماءً للنقابة في بيئة نقابية تديرها نقابات ذات نمط قيادي ديمقراطي. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة Akanji, B., Mordi, T., Ajonbadi, H., & Mojeed-Sanni, B. (2018) من ناحية أن سياق القيادة هو أبوي ذكوري، كما تتفق مع دراسة Rahim, M. A., & Katz, J. P. (2020) في ميل الذكور للتنافس والهيمنة وميل الإناث للبعد عن التنافس والميل إلى التهدئة، وتتفق أيضاً مع دراسة Kiran, S., Kayani, A. I., & Saboor, A. (2019) في أهمية النوع الاجتماعي في أساليب القيادة وإدارة الصراع في الجامعات.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة لنمط القيادة الحر للنقابات حيث بلغت قيمة ف 2.73 بدلالة إحصائية 0.044، وتظهر هذه الفروقات بين الموظفين الأكثر خبرة 15 سنة وأكثر والاقلة خبرة أقل من 5 سنوات في حين لم تظهر الفروقات بين الخبرات الأخرى.

كذلك لم تظهر نتائج تحليل التباين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو تساوي (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة لنمط القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي للنقابات.

وحسب رأي الباحث فإن الأساتذة والموظفين يشعرون بأثر النمط القيادي الديمقراطي والأوتوقراطي لدى نقابات العاملين إيجاباً وسلباً، بغض النظر عن سنوات خبرتهم. أما نمط القيادة الحر لدى النقابات فتتأثر به فئتان: الأولى هي الأكثر خبرة من الأساتذة والموظفين كونهم ينتظرون الرعاية والاهتمام وليس اللامبالاة والإهمال. والثانية هي الأقل خبرة التي تنتظر العون والمساندة المباشرة وليس التجاهل.

من ناحية أخرى أظهرت نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من أو يساوي (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب طبيعة العمل لنمط القيادة الحر للنقابات حيث بلغت قيمة ف 3.18 بدلالة إحصائية 0.43، وتظهر هذه الفروقات بين طبيعة العمل الأكاديمي و الإداري لصالح الأكاديمي، في حين لا تظهر بين الأكاديمي الإداري والإداري وكذلك بين الأكاديمي الإداري والأكاديمي كما يبين جدول شيفي اسفله كما يبين جدول (21) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

كما تظهر نتائج تحليل التباين انه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من أو تساوي (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب طبيعة العمل لنمط القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي.

وحسب رأي الباحث فإن الأكاديمي أكثر تأثراً من الإداري بنمط القيادة الحر لنقابة العاملين، وذلك لأن قضايا الصراع بين نقابات العاملين وإدارات الجامعات تتمحور غالباً حول شؤون مالية وأكاديمية أكثر منها إدارية. أما الأكاديمي الإداري فيتقاطع مع كل من الأكاديمي في الجانب الأكاديمي، ومع الإداري في الجانب الإداري مما ينجم عنه عدم وجود فروق بينهم بنمط القيادة الحر.

أما انعكاس النمط القيادي الديمقراطي والأوتوقراطي فيعتقد الباحث أنه متشابه على الأساتذة والموظفين بغض النظر عن طبيعة عملهم. فهم جميعاً يتأثرون بإيجابيات وامتيازات النمط القيادي الديمقراطي لنقابة العاملين، ويتأثرون جميعاً بشكل سلبي بالآثار السلبية الناجمة عن نمط القيادة الأوتوقراطي للنقابة.

وتظهر نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من أو يساوي (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لنمط القيادة الأوتوقراطي للنقابات حيث بلغت قيمة ف 6.5 بدلالة إحصائية 0.00، وتظهر هذه الفروقات بين جامعة الخليل وجامعة بيت لحم كذلك بين جامعة الخليل وجامعة البوليتكنك في حين لم تظهر بين الجامعات الأخرى كما يبين جدول (22) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

كذلك تظهر نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من أو يساوي (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لنمط القيادة

الديمقراطي للنقابات حيث بلغت قيمة ف 7.7 بدلالة إحصائية 0.00، وتظهر هذه الفروقات بين اغلب الجامعات كما يبين جدول (22) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

كذلك تظهر نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من أو يساوي (0.05) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لنمط القيادة الحر للنقابات حيث بلغت قيمة ف 8.9 بدلالة إحصائية 0.00، وتظهر هذه الفروقات بين اغلب الجامعات كما يبين جدول (22) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

ويعتقد الباحث أن الفروق بين تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجامعة بين أغلب الجامعات، ناجمة عن خصوصية كل جامعة وطبيعة العلاقة ونوع الصراع بين نقابات العاملين وإدارات الجامعات. وتبرز هذه الفروق بشكل واضح في ظل غياب دور فاعل لاتحاد نقابات العاملين الذي أخفق في اختيار رئيس له طوال السنتين الماضيتين. وقد نجم عن ذلك خوض كل نقابة صراعها بشكل منفرد مع الإدارة، والذي يترتب عليه اتفاقيات وتفاهمات فردية في كل جامعة بين طرفي الصراع التنظيمي لا تنسحب أو تعمم على الجامعات الأخرى. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة Akanji, B., Mordi, T., Ajonbadi, H., & Mojeed-Sanni, B. (2018) القيم الثقافية وطبيعة المرؤوسين في سلوك قادة الجامعات، كما تتفق مع دراسة Tüfekci, N., & Helou, S. (2017) في أهمية الأنماط القيادية في إدارة الصراع بكفاءة مما ينعكس على المخرجات والانتماء والرؤية طويلة المدى.

#### 5.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس: ما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة الأساتذة والموظفين ؟

يتقاطع هذا السؤال مع أسئلة المقابلات التي أجريت مع الخبراء أفراد العينة القصدية. أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات تراوحت ما بين (2.08 الى 2.36) حيث جاءت تنازلياً كما يأتي: استراتيجية التكامل بمتوسط حسابي بلغ (2.36) وبدرجة تقدير متوسطة، استراتيجية التسوية بمتوسط حسابي بلغ (2.31) وبدرجة تقدير متوسطة، استراتيجية التجنب بمتوسط حسابي بلغ (2.25) وبدرجة تقدير متوسطة، استراتيجية المنافسة بمتوسط حسابي بلغ (2.21) وبدرجة تقدير متوسطة، استراتيجية الاسترضاء بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وبدرجة تقدير متوسطة.

وحسب رأي الخبراء أفراد العينة القصدية تتبع إدارة الجامعة الاستراتيجيات الآتية في صراعها التنظيمي مع نقابة العاملين:

1. استراتيجية المنافسة: تحاول فرض إرادتها واتخاذ القرارات بشكل أحادي دون مشاركة من النقابة.

2. استراتيجية التسوية: تحاول الوصول إلى حلول وتفاهات وتسوية للصراع بين الجانبين.

3. استراتيجية مختلطة: الإدارة تحاول تفادي الصراع في البداية وتلجأ إلى التسوية في مراحل لاحقة.

وبرأي الخبراء أيضاً تتبع نقابة العاملين الاستراتيجيات الآتية في صراعها التنظيمي مع إدارة الجامعة:

1. استراتيجية مختلطة: أي أن النقابة تعتمد على تعدد الأدوات والتكتيكات للتعامل مع الصراع.

2. التسوية: مما يعني أنها تسعى إلى التفاهم وحل الصراع بشكل سلمي وإلى تلبية مطالب العاملين.

3. الاسترضاء: مما يعني أنها تتعاون بشكل وثيق مع الإدارة وتسعى لرضاها.

4. المنافسة: وهذا يشير إلى أنها تميل لاستخدام وسائل مثل الإضرابات أو التصعيد لتحقيق مطالبها.

يتضح مما سبق أن أفراد العينة يميلون للاعتقاد أن إدارات الجامعات ونقابات العاملين يستخدمون كافة الاستراتيجيات في صراعهم التنظيمي بدرجة متوسطة. وبرأي الباحث فإن رأي الخبراء لم يبتعد كثيراً عن هذا الخيار. فقد أكدوا أيضاً على استخدام مزيج من استراتيجيات الصراع التنظيمي من قبل إدارات الجامعات والنقابات، مع ميل الإدارات لاستراتيجية المنافسة، وميل النقابات لاعتبار استراتيجية المنافسة كخيار أخير في الصراع بين الطرفين. لكن الإدارات تتجه نحو استراتيجية المنافسة غالباً تحت ضغط الأزمات المالية التي تتعرض لها.

تجدر الإشارة إلى أن هناك تقييمات متضاربة للاستراتيجية المناسبة التي يجب اتباعها من قبل إدارة الجامعة. هذا التنوع في الآراء يعكس تعقيد الصراع التنظيمي والعوامل المتداخلة في الجامعة

المؤثرة على اتخاذ القرارات الإدارية. بنفس الاتجاه هناك تنوع في استراتيجيات نقابة العاملين من جامعة إلى أخرى، وهذا يعكس التفاوت في الظروف والمعضلات التي تواجهها النقابة في كل جامعة. ويعتقد الباحث أن الاستراتيجية التي يفضل اتباعها من قبل نقابة العاملين قد تختلف باختلاف السياق الخاص بكل جامعة وتحدياتها، وتعتمد على الأهداف والمصالح والظروف الخاصة بكل نقابة. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة جغام (2016) في استخدام كافة الأنماط القيادية والاستراتيجيات بدرجة متوسطة ومع دراسة رحيم (1995) في أهمية استخدام كافة استراتيجيات الصراع بدرجة معتدلة، ومع دراسة (Kiran, S., & Kayani, A. (2020) التي أظهرت الانعكاسات الإيجابية لاستراتيجيات التكامل والتسوية والتجنب في إدارة الصراع وسلبية انعكاسات استراتيجيتي المنافسة والاسترضاء.

ورغم تفضيل الخبراء لاستخدام استراتيجية التكامل من قبل طرفي الصراع من أجل تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين ومتطلبات الإدارة وضمان استمرارية العملية التعليمية دون تعطيلها، إلا أنه من الصعوبة بمكان تحقيق هذه الاستراتيجية في ظل الظروف المالية المحيطة بالجامعات وقلة الموارد المتاحة. وهنا تبرز أهمية استراتيجية التسوية كما يرى الباحث كخيار بديل للحفاظ على العملية التعليمية وتجنب تعطيل العملية التعليمية لفترة طويلة.

**6.1.5 مناقشة نتائج السؤال السادس:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة الأساتذة والموظفين تعزى لمتغيرات ( الجنس، الخبرة، طبيعة العمل، الجامعة) ؟

تشير نتائج تحليل التباين إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05 بين الذكور والإناث لأي من استراتيجيات إدارة الصراع.

ويرى الباحث أن ذلك ينسجم مع المنطق العام إلى حد كبير فاستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة بين نقابات العاملين وإدارات الجامعات لا ترتبط بالجنس ولا تتأثر حكماً به سواء كان من وجهة نظر الذكور أو الإناث.

كما تظهر نتائج تحليل التباين أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05 في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل لاستراتيجيات الصراع المختلفة.

وحسب رأي الباحث فإن سنوات الخبرة ليست معياراً للحكم على استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة بين نقابات العاملين وإدارات الجامعات، والتي يمكن ملاحظتها من قبل الأساتذة والموظفين بغض النظر عن سنوات خبرتهم أو أقدميتهم في العمل الجامعي. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة Van Loveren. R. K. (2007) بأن استراتيجيات إدارة الصراع واتخاذ القرار لا ترتبط بالجنس أو سنوات الخبرة وإنما بالرضا والشاركة والثقة.

وتظهر نتائج تحليل التباين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05 في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب طبيعة العمل لاستراتيجية المنافسة حيث بلغت قيمة ف 4.45 بدلالة إحصائية 0.01، وتظهر هذه الفروقات بين طبيعة العمل الأكاديمي الإداري والأكاديمي لصالح الأكاديمي في حين لم تظهر بين طبيعة العمل الأخرى.

كذلك تظهر نتائج تحليل التباين انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05 في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب طبيعة العمل لاستراتيجيات إدارة الصراع الأخرى.

ويعتقد الباحث أن ذلك يعزى لكون الأكاديمي هو الجهة التي تطبق رؤية الجامعة وتحقق الأهداف التي تضعها قيادة الجامعة. لكن الأكاديمي الإداري يعتبر أحد مكونات الإدارة التي ترسم السياسات وتستخدم الاستراتيجيات التي تتبناها الإدارة العليا. وبالتالي فإن الأكاديمي ركيزة أساسية في إطار استخدام استراتيجية المنافسة سواء استخدمتها إدارة الجامعة أو نقابة العاملين. أما استراتيجيات الصراع الأخرى فهي من وجهة نظر الباحث ذات أثر متساوي على الأساتذة والموظفين بغض النظر عن طبيعة عملهم. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة رحيم (1986) من حيث اختلاف استراتيجيات الصراع بناءً على طبيعة العمل ومستوى العلاقات بين أطراف الصراع سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو قرناء.

تظهر نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من أو يساوي 0.05 في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لاستراتيجية التكامل حيث بلغت قيمة ف 6.35 بدلالة إحصائية 0.00 .

كما تظهر نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من أو يساوي 0.05 في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لاستراتيجية المنافسة حيث بلغت قيمة ف 2.38 بدلالة إحصائية 0.05 .

كذلك تظهر نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من أو يساوي 0.05 في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لاستراتيجية الاسترضاء حيث بلغت قيمة ف 11.34 بدلالة إحصائية 0.00 .

كما تظهر نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من أو يساوي 0.05 في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لاستراتيجية التجنب حيث بلغت قيمة ف 3.46 بدلالة إحصائية 0.01 .

تظهر نتائج تحليل التباين ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من أو يساوي 0.05 في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب الجامعة لاستراتيجية التسوية حيث بلغت قيمة ف 5.99 بدلالة إحصائية 0.00 .

وحسب رأي الباحث فإن متغير الجامعة من العناصر الهامة التي تحدد استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة بين نقابات العاملين وإدارات الجامعات. ولأن كل جامعة لها خصوصيتها من حيث النمط القيادي لطرفي الصراع والبيئة الأكاديمية وأصحاب المصلحة والشركاء، فإن كل جامعة لها استراتيجية تتواءم مع ما سبق من خصوصية. وقد توصل الباحث إلى أن الاستراتيجيات لا تحظى بتقييم واحد أو نظرة واحدة من قبل الأساتذة والموظفين في الجامعات الفلسطينية المختلفة. فما يراه هؤلاء في جامعة معينة قد لا يراه زملاؤهم في الجامعات الأخرى. وبناءً على ذلك قد تكون إحدى الاستراتيجيات ملائمة لإدارة الصراع في جامعة معينة لكنها غير ملائمة لإدارة الصراع في جامعة أخرى. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة رحيم وآخرون (2000) في أهمية علاقات القوة ومرجعية السلطة في الصراع التنظيمي على درجة الفعالية، ومع دراسة Rahim, M., & Psenicka, C. (2005) في أهمية الذكاء العاطفي والفروقات الشخصية واختلاف السياق في فعالية دور القائد.

**7.1.5 مناقشة نتائج السؤال السابع: ما انعكاسات أنماط القيادة على العملية الأكاديمية ( الأداء الوظيفي، المخرجات والقدرة التنافسية، استشراف المستقبل ) ؟**

يتقاطع هذا السؤال مع أسئلة المقابلات التي أجريت مع الخبراء أفراد العينة القصديّة. فقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على انعكاسات أنماط القيادة على العملية الأكاديمية تنازلياً كانت كما يأتي: الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وبدرجة

مرتفع، استشراف المستقبل بمتوسط حسابي بلغ (2.77) وبدرجة مرتفع، المخرجات والقدرة التنافسية بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وبدرجة مرتفع.

وبرأي الخبراء أفراد العينة القصدية يتضح تأثير النمط القيادي لإدارة الجامعة على العملية الأكاديمية من حيث ( الأداء الوظيفي ) للأساتذة والموظفين كما يأتي:

- النمط القيادي الأوتوقراطي: يؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء الوظيفي للموظفين بسبب عدم وجود حلول جذرية للمشكلات والقلق من عواقب الصراع.
- النمط القيادي البيروقراطي: يخلق بيئة صحية للعملية الأكاديمية والتعليم.
- النمط القيادي الديمقراطي: يقبل بالاختلاف ويمكن أن يؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي والإبداع.
- النمط القيادي الموقفي: يمكن أن يؤدي إلى استمرار العملية الأكاديمية والأداء الوظيفي بشكل طبيعي.

وبرأي الخبراء أفراد العينة القصدية أيضاً يأتي تأثير أنماط القيادة لنقابات العاملين على العملية الأكاديمية من حيث ( الأداء الوظيفي ) للأساتذة والموظفين كما يأتي:

1. النمط القيادي الأوتوقراطي: يعطل العملية الأكاديمية ويزيد من حدة الصراع، مما يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
2. النمط القيادي الديمقراطي: يساعد على تحسين الأداء الوظيفي ويجعل القرارات بالشراكة.
3. النمط القيادي التابع: يقلل من الصراع ولكن يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.
4. النمط القيادي الشعبوي: يضع أولويات سياسية وشخصية ويؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

يرى الباحث أن هناك توافقاً بين آراء أفراد عينة الدراسة والخبراء أفراد العينة القصدية حول انعكاسات أنماط القيادة لكل من إدارة الجامعة ونقابة العاملين على العملية الأكاديمية من حيث الأداء الوظيفي للأساتذة والموظفين. فالمخرجات تظهر من هذا التحليل تأثيرات متنوعة لأنماط القيادة على الأداء الوظيفي والعملية الأكاديمية. فالنمط القيادي الأوتوقراطي يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على الأداء الوظيفي والاستقرار النفسي للعاملين والطلبة، بينما النمط القيادي البيروقراطي والديمقراطي يمكن أن يكون لهما تأثير إيجابي على العملية الأكاديمية. النمط القيادي الموقفي يعكس

السعي لتهدئة الصراعات، بينما النمط القيادي التابع والشعبي تسبب تأثيراً سلبياً وتهدد الرضا الوظيفي. وبالتالي يرى الباحث أنه من الأهمية تحقيق التوازن بين مصالح العاملين وإدارة الجامعة للحفاظ على الأداء الوظيفي الجيد في بيئة أكاديمية صحية. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة الخالدي (2014) بأن النمط القيادي الذي يميل للديمقراطية والشاركة يساهم في تحسين جودة التعليم وفي التأثير المثالي والتحفيز الفكري.

أما تأثير النمط القيادي لكل من إدارة الجامعة ونقابة العاملين على المخرجات والقدرة التنافسية للجامعة فلا يختلف عن تأثيره على الأداء الوظيفي. بشكل عام، يظهر أن النمط القيادي الأوتوقراطي له تأثير سلبي على الأداء والمخرجات، بينما النمط القيادي البيروقراطي والديمقراطي يمكن أن يكون لهما تأثير إيجابي على العملية الأكاديمية ومخرجاتها. النمط القيادي الموقفي يسعى لتحقيق التوازن بين مصالح الإدارة والنقابة للحفاظ على مستوى المخرجات. أما النمط القيادي التابع والشعبي فلا يحققان مخرجات جامعية أو قدرة تنافسية مرتفعة. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة رابح (2016) بأن القيادة ذات النمط الديمقراطي لها أثر فعال وواضح في جودة التكوين والتعليم. من ناحية أخرى يرى الباحث أن تأثير النمط القيادي لإدارة الجامعة ونقابة العاملين على استشراف المستقبل، هو كما يأتي:

1. النمط القيادي الأوتوقراطي: يعتبر هذا النمط الأكثر سلبية على استشراف المستقبل. وذلك من خلال تأثيره السلبي على قدرة الجامعة للتطوير وعلى التحفيز للإبداع والتطوير.
2. النمط القيادي البيروقراطي: يشير إلى صعوبة استشراف المستقبل بسبب عدم وجود رؤية واضحة.
3. النمط القيادي الموقفي: قد يكون له تأثير إيجابي معتدل. لكنه لا يتيح البيئة اللازمة للاستشراف المستقبلي والتطوير الشامل.
4. النمط القيادي الديمقراطي: يمكن أن يساهم في استشراف المستقبل والتخطيط الاستراتيجي، ولكن تعيقه القيود المالية والموارد المحدودة.
5. النمط القيادي التابع والشعبي: يؤدي إلى ضعف استشراف المستقبل ويعيق الرؤية الاستراتيجية.

يرى الباحث من مخرجات التحليل أن النمط القيادي الأوتوقراطي يكون له أكبر تأثير سلبي على استشراف المستقبل للجامعة. الأنماط القيادية الأخرى قد تكون لها تأثيرات سلبية متفاوتة أو تعيق مساعي الجامعة لاستشراف المستقبل، باستثناء النمط القيادي الديمقراطي الذي قد يسهم في تعزيز هذا الاستشراف والرؤية الاستراتيجية. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة Shahmandi, et. al. (2011) بأن تميز الجامعة الأكاديمي مرتبط بصبغتها كجامعة عالمية وأيضاً بحاجة قيادات الجامعات لمواصفات وإمكانيات نوعية لتحقيق إبداع الجامعة.

#### 8.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثامن: ما انعكاسات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على العملية الأكاديمية ( الأداء الوظيفي، المخرجات والقدرة التنافسية، استشراف المستقبل ) ؟

يتقاطع هذا السؤال مع أسئلة المقابلات التي أجريت مع الخبراء أفراد العينة القصدية. فقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لانعكاسات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على العملية الأكاديمية تراوحت ما بين ( 2.62 الى 2.79 ) حيث جاء في الترتيب الأول الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ ( 2.79 ) وانحراف معياري ( 0.77 ) وبدرجة مرتفع، تلاه بالترتيب الثاني المخرجات والقدرة التنافسية بمتوسط حسابي بلغ ( 2.64 ) وانحراف معياري بلغ ( 0.86 ) وبدرجة مرتفع، وتلاه بالترتيب الثالث استشراف المستقبل بمتوسط حسابي بلغ ( 2.64 ) وانحراف معياري ( 0.86 ) وبدرجة مرتفع.

وبرأي الخبراء أفراد العينة القصدية فإن تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين على العملية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية هو كما يأتي:

- الهيمنة والتفوق: يبدو أن إدارة الجامعة تمتلك القوة والسلطة في هذه العلاقة. وأن صراعها مع نقابة العاملين يؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي.
- التفسير الهيكلي: الصراع التنظيمي ليس نتيجة فردية أو تصرفات فردية، بل هو نتيجة للهيكل الإدارية والأطر السياسية في الجامعات.
- يسعى كل طرف إلى السيطرة والهيمنة على القرارات والموارد. مما ينعكس سلباً على مستقبل الجامعة ونظرتها الاستشرافية.

- الهويات والثقافة: يؤثر تصعيد الصراع التنظيمي على هويات الأفراد والأطراف المتصارعة، حيث يؤدي لاندثار الهويات والثقافة التنظيمية. كما يضعف القدرة على التخطيط للمستقبل.

- "وجود الصراع التنظيمي أحيانا محفز" دلالة على أن الصراع يمكن أن يكون دافعا للتغيير والتحسين.

بشكل عام، يرى الباحث أن الصراع التنظيمي في الجامعات بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين له تأثير سلبي على الأداء الوظيفي، وأنه يتم التعبير عنه كمشكلة هيكلية وسياسية في الجامعات الفلسطينية. كما يتضح أنه يمكن أن يكون له تأثير سلبي على المخرجات الجامعية والقدرة التنافسية، والذي قد يعزى إلى توازن القوى والديناميات السياسية داخل الجامعات. لكن الصراع التنظيمي يمكن أن يكون له تأثيرات إيجابية وسلبية على استشراف المستقبل في الجامعات، وذلك حسب طبيعة الصراع ومدى تأثيره على مخرجات الجامعة والأداء الوظيفي. ويرأي الباحث فإن الصراع التنظيمي يرتبط بالسيطرة والسلطة في الجامعات، حيث تسعى النقابة للحصول على حقوقها وتحسين رضا العاملين، بينما تسعى الإدارة إلى الحفاظ على السيطرة والإدارة الفعالة للجامعة. ويعتقد الباحث أن الصراع التنظيمي يؤثر على هويات الأفراد وعلى مفهوم الانتماء للجامعة. لكن يبدو أنه في السنوات الأخيرة، قد ساهم الصراع في تحسين الأداء الوظيفي في بعض الحالات. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة سالم (2013) بأن علاقة الذكاء العاطفي مع استراتيجيات الصراع التنظيمي مهم وضروري لضمان مخرجات مرضية ونوعية ترفع من أداء المؤسسة وقدرتها على استشراف المستقبل.

#### 9.1.5 مناقشة نتائج السؤال التاسع: ما العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأنماط القيادة لدى إدارة الجامعة؟

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05 حيث بلغت قيمة  $F_{23.579}$  بدلالة احصائية 0.00 وبينت قيمة R تربيع ان 0.068 من التباين في ايجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تفسر من سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية، كما جاءت قيمة B والتي توضح العلاقة بين سلبية الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية و ايجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي -0.203 بدلالة احصائية 0.00 حيث كلما ارتفعت درجة سلبية الأنماط

القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية بدرجة واحدة قلت ايجابية استراتيجيات إدارة الصراع ب0.203 درجة.

وبرأي الخبراء هناك عدة نماذج مختلفة لقيادة إدارة الجامعة وكيف يمكن أن تكون انعكاساتها على الصراع التنظيمي متنوعة، وذلك كما يأتي:

#### 1. النمط القيادي الأوتوقراطي:

- يميل إلى تفاقم الصراع، حيث يرى الإدارة هي الحريصة على المصلحة العامة.
- يمكن أن يؤدي إلى عدم التسامح تجاه مطالب العاملين ويدفعها إلى الصراع الجدلي.

#### 2. النمط القيادي البيروقراطي:

- يمكن أن يضغط على النقابات ويحاول فصلها عن الهيئة العامة.

#### 3. النمط القيادي الديمقراطي:

- يعمل بشكل متداخل ويعتمد على طبيعة الصراع وقضاياها.
- يخفف من الصراع إذا تمت ممارسة القيادة بحكمة واهتمام بمطالب العاملين.

#### 4. النمط القيادي الموقفي:

- قد يكون مناسبًا في حالات تصاعد الصراع، حيث يمكن أن يوصل الطرفين للتفاهم.
- يوازن بين النماذج المختلفة للقيادة ويستجيب للمواقف بناءً على طبيعة الصراع.

ويرى الباحث أن هناك توافق بين أفراد العينة والخبراء في توصيف العلاقة بين الأنماط القيادية واستراتيجية إدارة الصراع. يتضح أن النمط القيادي للإدارة يلعب دورًا حاسمًا في تشكيل الصراع التنظيمي. فالنمط الأوتوقراطي يقلل من جدوى استراتيجيات الصراع، والنمط البيروقراطي

قد يشجع على إيجاد حلول توفيقية لتقليل الصراع، حتى ولو كان ذلك من خلال عزل قيادة النقابة عن هيئتها العامة. أما النمطين الديمقراطي والموقفي في القيادة فيستجيبان بمرونة لدواعي الصراع مما يؤدي للسيطرة عليه. ويعتقد الباحث أن تصعيد الصراع أو الحد منه يعزى بدرجة كبيرة إلى النمط الذي تتبعه الإدارة وكيفية استجابتها لمطالب العاملين والتفاهم مع نقاباتهم. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة (Tüfekci, N., & Helou, S. (2017) من حيث أهمية الأنماط القيادية الحديثة في إدارة الصراع بكفاءة مما ينعكس على المخرجات والانتماء والمنافسة والرؤية طويلة المدى. كما تتفق مع دراسة (Akanji, B., et al. (2018) بأن أنماط القيادة تؤثر على استراتيجيات الصراع حيث تنعكس القيادة الهرمية سلبياً على الإبداع الجامعي.

### 10.1.5 مناقشة نتائج السؤال العاشر: ما العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأنماط القيادة لدى نقابة الأساتذة والموظفين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05 حيث بلغت قيمة  $F = 5.217$  بدلالة إحصائية 0.023 وبينت قيمة  $R$  تربيع أن 0.016 من التباين في إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تفسر من سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين، كما جاءت قيمة  $B$  والتي توضح العلاقة بين سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين وإيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي -0.085 بدلالة إحصائية 0.023 حيث كلما ارتفعت درجة سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين بدرجة واحدة قلت إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع بـ 0.085 درجة.

وبرأي الخبراء أفراد العينة القصدية، يؤثر نمط القيادة في نقابة العاملين على الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين، كما يأتي:

1. النمط القيادي الذي يميل إلى الأوتوقراطية: يشبه نمط الإدارات بالتسلط والقوة. يؤدي إلى عدم حل الصراع بين النقابات وإدارات الجامعات وعمل على تأجيل الأزمات وتفاقمها على مر الزمن.

2. النمط القيادي الديمقراطي: يتميز هذا النمط بقوة تمثيلية من قبل الأساتذة والموظفين. حيث تتعزز النقابة بقوة تمثيلية للضغط على الإدارة وزيادة حدة الصراع.

3. النمط القيادي التابع: يميل إلى تلبية مطالب الإدارة والتساهل معها، لكن يستمر الصراع الكامن. وقد يؤدي إلى تحقيق المصالح الشخصية لقيادة النقابة على حساب المصلحة العامة للعاملين.

4. النمط القيادي الديمقراطي المنقوص: يتسم بالديمقراطية، لكنه يعاني من نقص في الثقة والمشاركة الفعالة من قبل أعضاء النقابة. هذا النمط يمكن أن يؤدي إلى تحقيق تسويات مؤقتة مع الإدارة.

5. النمط القيادي الشعبوي: هذا النمط يميل إلى تمثيل المصالح الضيقة على حساب المصلحة العامة للجامعة. هذا النمط قد يؤدي إلى تحقيق تسويات مؤقتة وتخفيف الصراعات مرحلياً.

6. النمط القيادي الذي يميل إلى التسوية: هذا النمط يركز على التفاهات والتسويات بين النقابة وإدارة الجامعة، مما يقلل من حدة الصراعات.

وحسب رأي الباحث فإن معظم الأنماط القيادية لنقابة العاملين إما تزيد من حدة الصراع مع إدارات الجامعات أو تؤجله، ومن ضمنها النمط الديمقراطي حيث يعزى ذلك لقوته التمثيلية التي تشجعه للضغط على الإدارة وتصعيد الصراع من أجل تحقيق المطالب النقابية. يظهر مما سبق أن نمط القيادة في نقابة العاملين يمكن أن يكون له تأثير كبير على الصراع التنظيمي مع إدارات الجامعات، وهذا التأثير قد يكون إيجابياً أو سلبياً، وذلك اعتماداً على السمات والممارسات المحددة لكل نمط قيادي. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة المالكي (2022) التي تؤكد وجود علاقة موجبة بين البعد الديمقراطي التشاركي في القيادة والقيادة الإبداعية التي تجنب المؤسسة الكثير من الصراعات. كما تتفق مع دراسة (Khan, B., Rehman, R., & Bibi, Z. (2011) بأن الأنماط القيادية هي التي تحدد طبيعة الصراع التنظيمي واتجاهه سواء كان حول أبعاد شخصية أو حول المهام والهيكليات والموارد.

**11.1.5 مناقشة نتائج السؤال الحادي عشر: ما العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسات أنماط القيادة على العملية الأكاديمية ؟**

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05 حيث بلغت قيمة  $F = 40.618$  بدلالة إحصائية 0.000. وبينت قيمة  $R$  تربيع أن 0.111 من التباين في الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية تفسر من إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع

التنظيمي، كما جاءت قيمة B والتي توضح العلاقة بين سلبية الأنماط القيادية لنقابة العاملين وإيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي 0.580 بدلالة احصائية 0.000 حيث كلما ارتفعت إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدرجة واحدة زادت الأنماط القيادية وإيجابية انعكاساتها الأكاديمية بـ 0.580 درجة.

وحسب رأي الباحث فإن ذلك يعزى إلى أهمية وأثر استراتيجيات الصراع التنظيمي على انعكاسات الأنماط القيادية على العملية الأكاديمية. ولهذا تشير مخرجات التحليل إلى أن الزيادة في إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تقلل في سلبية انعكاسات الأنماط القيادية على العملية الأكاديمية. وبالتالي فالصراع التنظيمي مهم وله أثر واضح في تلك العلاقة. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة بلحوت وجعيجع ( 2022 ) حيث تنعكس استراتيجيات الصراع الموجبة التي تسعى لتخفيف حدة الصراع في النهاية على إيجابية الأنماط القيادية وبالتالي إحداث أثر إيجابي على مجمل العملية الأكاديمية ومخرجاتها. كما تتفق مع دراسة رحيم ومانجير وشبيرو (2000) بوجود علاقة موجبة بين استخدام استراتيجيات توفيقية تقاربية وتكاملية والعدالة التوزيعية والإجرائية التي تمارسها القيادة لتطوير المؤسسة ومخرجاتها.

### 12.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني عشر: ما العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسات الصراع التنظيمي على العملية الأكاديمية ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05 حيث بلغت قيمة F 3.511 بدلالة احصائية  $0.062^b$  وبينت قيمة R تربيع ان 0.011 من التباين في سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي تفسر من إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. كما جاءت قيمة B والتي توضح العلاقة بين إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي -0.169 بدلالة احصائية 0.000 حيث كلمة ارتفعت إجابة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدرجة واحدة قلت سلبية الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي بـ 0.169 درجة.

وحسب رأي الباحث فإن ذلك يعزى إلى أهمية وأثر استراتيجيات الصراع التنظيمي على انعكاسات الصراع على العملية الأكاديمية. ولهذا تشير مخرجات التحليل السابقة إلى أن الزيادة في إيجابية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تقلل في سلبية انعكاسات الصراع التنظيمي على العملية الأكاديمية. وبالتالي فالصراع التنظيمي مهم وله أثر واضح أيضاً في تلك العلاقة. وتتفق

النتائج السابقة مع دراسة (Rahim, M. (2002) التي تدعو لتأهيل القيادة من أجل استخدام استراتيجيات ملائمة تضمن تعديلات هيكلية تراعي المعايير الأخلاقية، وبالتالي تخفف من الانعكاسات السلبية للصراع على المؤسسة ومخرجاتها.

### 13.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث عشر: هل يعتبر الصراع التنظيمي عامل وسيط بين الأنماط القيادية لإدارة الجامعة وانعكاسات أنماط القيادة على العملية الأكاديمية؟

أظهر معامل الانحدار أن هناك أثراً مباشراً لأنماط قيادة إدارة الجامعة على انعكاساتها على العملية الأكاديمية. وهو أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الانحدار -0.446 بدلالة إحصائية 0.000.

كما أظهرت النتائج أن هناك أثراً لأنماط القيادة على استراتيجية الصراع التنظيمي. وهو أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 حيث كانت قيمة B -0.203 بدلالة إحصائية 0.00.

وبفحص فيما إذا كان هذا الأثر يعمل كعامل وسيط بين أثر القيادة لإدارة الجامعة وانعكاساتها الأكاديمية، فقد أظهرت النتائج أن استراتيجية الصراع التنظيمي تعمل كوسيط جزئي بين أنماط القيادة لإدارة الجامعة وانعكاساتها الأكاديمية. حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار بين أنماط القيادة وانعكاساتها الأكاديمية من 0.446 إلى 0.352 مع بقاء دلالتها الإحصائية حيث بلغت 0.00 وذلك عند ادخال استراتيجية الصراع التنظيمي كعامل وسيط.

وحسب رأي الباحث فإن ذلك يعزى إلى أهمية وأثر استراتيجيات الصراع التنظيمي في العلاقة بين أنماط القيادة لإدارة الجامعة وانعكاساتها الأكاديمية. وبالتالي فالصراع التنظيمي مهم وله أثر واضح أيضاً في تلك العلاقة. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة يوسف (2021) من حيث أهمية استراتيجيات الصراع في تحديد الأنماط القيادية الملائمة لها والتي ستعكس على المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. وجزئياً مع دراسة سلطان (2018) التي تؤكد أهمية استراتيجيات استثمار الموارد المتاحة وسياسة تخفيف الاحتقان في تعزيز الثقة بالقيادة بهدف توفير بيئة إبداعية ومناخ إيجابي للعملية الأكاديمية.

**14.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع عشر: هل يعتبر الصراع التنظيمي عامل وسيط بين الأنماط القيادية لنقابة الأساتذة والموظفين وانعكاسات أنماط القيادة على العملية الأكاديمية ؟**

أظهر معامل الانحدار أن هناك أثراً مباشراً لأنماط القيادة لنقابة العاملين على انعكاساتها على العملية الأكاديمية وهو أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الانحدار -0.229- بدلالة إحصائية 0.000.

كما أظهرت النتائج وجود أثر لأنماط القيادة لنقابة العاملين على الصراع التنظيمي وهو أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05 حيث كانت قيمة معامل الانحدار -0.085- بدلالة إحصائية 0.023.

وبفحص فيما إذا ما كان هذا الأثر يعمل كعامل وسيط بين أثر أنماط القيادة لنقابة العاملين وانعكاساتها الأكاديمية حيث أظهرت النتائج ان الصراع التنظيمي يعمل كوسيط جزئي بين أنماط القيادة وانعكاساتها الأكاديمية بحيث انخفضت قيمة معامل الانحدار بين أنماط القيادة وانعكاساتها الأكاديمية من -0.229 - الى -0.182- مع بقاء دلالتها الإحصائية حيث بلغت 0.03 وذلك عند ادخال الصراع التنظيمي كعامل وسيط.

وحسب رأي الباحث فإن ذلك يعزى إلى أهمية وأثر استراتيجيات الصراع التنظيمي في العلاقة بين أنماط القيادة لنقابة الأساتذة والموظفين وانعكاساتها الأكاديمية. وبالتالي فالصراع التنظيمي مهم وله أثر واضح أيضاً في تلك العلاقة. وتتفق النتائج السابقة جزئياً مع دراسة (Lamm, et al. (2020 في أهمية إدارة الصراع بفعالية وطريقة حكيمة لكي تنعكس إيجاباً على القيادة وسلوكها وتعزيز قدراتها بهدف تطوير العملية الأكاديمية بأبعادها المختلفة.

**15.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس عشر: هل يعتبر الصراع التنظيمي عامل وسيط بين الأنماط القيادية لإدارة الجامعة وانعكاسات الصراع على العملية الأكاديمية ؟**

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية للإدارة والانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي وبالتالي لا معنى لفحص أثر الوسيط.

وحسب رأي الباحث فإن الأنماط القيادية لإدارة الجامعة تؤثر بشكل واضح على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كما مر سابقاً، كون تلك استراتيجيات مرتبطة بشكل عضوي مع السلوك

والقرارات القيادية على أرض الواقع ومع الأفكار والتوجهات النظرية للقيادة. لكن تلك الأنماط القيادية لإدارة الجامعة لا تذهب بعيداً في التأثير على الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي. وحسب رأي الباحث فإن هذا لا يخالف المنطق العلمي في شيء، مما يشير إلى استحالة البحث في الصراع التنظيمي كوسيط في علاقة غير موجودة أصلاً بناءً على نتائج التحليل.

#### **16.1.5 مناقشة نتائج السؤال السادس عشر: هل يعتبر الصراع التنظيمي عامل وسيط بين الأنماط القيادية لنقابة الأساتذة والموظفين وانعكاسات الصراع على العملية الأكاديمية؟**

بفحص فيما إذا كان الصراع التنظيمي يعمل كعامل وسيط بين الأنماط القيادية لنقابة العاملين وانعكاسات الصراع على العملية الأكاديمية. فقد أظهر معامل الانحدار أن هناك أثر مباشر لأنماط القيادة لنقابة العاملين على انعكاسات الصراع على العملية الأكاديمية وهو أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الانحدار -0.205 بدلالة إحصائية 0.01.

كما أظهرت النتائج وجود أثر لأنماط القيادة لدى نقابات العاملين على الصراع التنظيمي وهو أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05 حيث كانت قيمة معامل الانحدار -0.085 بدلالة إحصائية 0.00.

وبفحص فيما إذا كان هذا الأثر يعمل كعامل وسيط بين أثر أنماط القيادة لنقابة العاملين وانعكاسات الصراع على العملية الأكاديمية حيث أظهرت النتائج أن الصراع التنظيمي يعمل كوسيط جزئي بين أنماط القيادة وانعكاسات الصراع على العملية الأكاديمية بحيث انخفضت قيمة معامل الانحدار بين أنماط القيادة وانعكاسات الصراع على العملية الأكاديمية من -0.205 إلى 0.194 مع بقاء دلالتها الإحصائية حيث بلغت 0.01 وذلك عند ادخال الصراع التنظيمي كعامل وسيط.

وحسب رأي الباحث فإن الأنماط القيادية لنقابة العاملين محرك رئيس وصمام أمان معاً لسيروية الصراع واتجاهاته من جهة، وذات أثر مهم على انعكاسات الصراع نفسه على العملية الأكاديمية من جهة أخرى. وربما يعزى ذلك إلى السلطة النابعة من شرعية النقابات والتفاف الهيئة العامة حولها، وإن كان بدرجات متفاوتة بين جامعة وأخرى. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة Kiran, S., Kayani, A. (2020) بأن القيادة التحويلية تعمل كمتغير وسيط بين إدارة الصراع والأداء الوظيفي، والذي ينعكس بدوره على مجمل العملية الأكاديمية في الجامعات.

## 2.5 التوصيات:

1. هناك حاجة إلى تطوير الأساليب القيادية في الجامعات لتعزيز الشفافية والابتكار في مجال التعليم العالي في فلسطين، بما يحقق التوازن بين الخبرة والشباب في عمليات اتخاذ القرارات والتطوير.
2. ضرورة إعادة النظر في بنية ووظيفة مجالس الأمناء للجامعات الفلسطينية بحيث تستند عضويتها إلى معايير معرفية وليست سياسية أو فئوية، وأيضاً لضمان عدم الاشتباك في المهام والمسؤوليات مع إدارات الجامعات.
3. أهمية انتقال النقابات من الديمقراطية الشكلية وشعاراتها إلى الديمقراطية الحقيقية المتجسدة في الممارسة والسلوك. وبما يتطلبه ذلك من تشجيع على الشفافية واحترام رأي الآخرين وتعزيز حقوقهم.
4. أهمية الاتفاق بين طرفي الصراع حول توحيد المفاهيم المتعلقة بالصالح العام وتطبيقها لكل منهما.
5. من المهم إقرار قانون ينظم العمل النقابي في الجامعات الفلسطينية بحيث يستند إلى قانون العمل الفلسطيني، ويكون ملزماً لكافة الأطراف ومرجعية قانونية لفض المنازعات والخلافات الطارئة.
6. توزيع الصلاحيات والمهام وحمايتها بين طرفي الصراع التنظيمي وفق القانون، إضافة إلى أهمية عودة الإسناد المالي الحكومي للجامعات ضمن مخصصات متفق عليها من الموازنة العامة للدولة.
7. يجب على النظام السياسي والقوى السياسية توجيه بوصلة العمل النقابي نحو المصلحة الوطنية العليا والابتعاد عن المصالح الفئوية الضيقة.
8. يجب استثمار الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية لتحسين العملية الأكاديمية. مثل استقطاب الكوادر والكفاءات وترشيد التخصصات وخلق حوافز تنافسية للبحث العلمي والترقيات والمكافآت المادية والعينية.

9. الاتفاق على (نموذج تطوير استراتيجيات الصراع التنظيمي) الذي يقترحه الباحث، وهو أشبه بميثاق شرف أو قواعد عمل بين طرفي الصراع التنظيمي. ومن أهم بنوده اعتبار استمرار العملية الأكاديمية خطأ أحمر لا يجوز المساس بها، وتقنين أدوات الاحتجاج بما لا يخل بالمسيرة التعليمية ومخرجاتها.

10. إشاعة الثقة بين طرفي الصراع عبر لقاءات دورية، والحفاظ على الجانب الأخلاقي في الصراع التنظيمي بينهما لإنهاض الجامعة أكاديمياً، والابتعاد عن شيطنة كل طرف للطرف الآخر.

11. تهيئة بيئة حقيقية حاضنة ومشجعة للبحث العلمي في الجامعات الفلسطينية. فلا تزال هذه المسألة تواجه المعوقات ونظرة الإهمال، إلى جانب قلة التجاوب وعدم التعامل بجدية مع الدراسات العلمية وإجراءاتها. وهذا لا يناسب الجامعات كمؤسسات نخبوية من المفترض أن يكون البحث العلمي من أهم أولوياتها وأهدافها.

### 3.5 المقترحات:

1. أهمية إعداد دراسات تراكمية للدراسة الحالية تسعى لتطوير استراتيجيات الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية التي باتت تعاني من الفقد التعليمي الكبير جراء هذا الصراع. والذي ينعكس سلباً على العملية الأكاديمية بأبعادها الرئيسية: الأداء الوظيفي، مخرجاتها وقدرتها التنافسية، واستشرافها للمستقبل.

2. إجراء استطلاعات رأي دورية لقياس الرضى الوظيفي لدى الأساتذة والموظفين وكذلك الطلبة. وهذا من شأنه أن يجنب الجامعات الفلسطينية صراعات تنظيمية لا طائل منها، ويقلل الهدر في الوقت والجهد الذي يمس بسمعة الجامعات ومكانتها ودورها المهم في المجتمع.

3. من المهم لعب دور أكبر لوزارة التعليم العالي في مراقبة حمى سعي الجامعات الفلسطينية نحو تحقيق التصنيفات والمراتب العالمية العليا والمرموقة على حساب الجودة الحقيقية في الأداء والتطوير في مجمل المنظومة التعليمية ومكوناتها.

## قائمة المصادر والمراجع:

### المراجع العربية:

#### كتب:

أبو النصر، مدحت. (2012). *قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة* (ط 1). المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.. ص 111.

أبو جاموس، سليمان. (1992). *مبادئ الإدارة*. نابلس. جامعة النجاح الوطنية.

الأزهري، محي الدين. (1993). *الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات*. القاهرة: دار الفكر العربي.

الأغا، رياض و الأغا، نهضة. (1996). *الإدارة التربوية وأصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة*. غزة، جامعة الأزهر.

امنية، عبير ابراهيم و الفارسي، أم العز علي. (2022). *دور المرأة في العمل النقابي في ليبيا*. مركز وشم لدراسات المرأة ومؤسسة فريديش ايبيرت. ليبيا. طرابلس.

بدر، أشرف و "علي حسين"، حمدي و شبيطة، ريما و الحجار، عائدة. (2016، نوفمبر). ورقة *تحليل سياسات: أزمة التعليم العالي في الضفة الغربية وقطاع غزة*. المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية- مسارات.

البسام، أريج وآخرون. (2016، تشرين ثاني). *قضايا التعليم وتحدياته في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية*. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. بيروت.

بوقرة، عبد الجليل. (2012). *فصول من تاريخ اليسار التونسي: كيف واجه الشيوعيون وبرسبكتيف نظام الحزب الواحد؟ 1963 - 1981 (دراسة تاريخية)*. دار آفاق. برسبكتيف للنشر. تونس.

جولمان، دنيال و يوباتريس، ريتشارد و ماكي، أي. (2004). *القادة الجدد*. (عثمان الجبالي المثلوثي، ترجمة). دار المريخ. الرياض. (2004).

حرب، محمد. (2001). *الإدارة الجامعية*. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

حرب، محمد. (2001). *الإدارة الجامعية*. دار اليازوري. عمان. الأردن.

الحريري، رافدة و الإمامي، سمير. (2011). *الإرشاد التربوي و النفسي في المؤسسات التعليمية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

حسن، راوية. (2003). *السلوك التنظيمي المعاصر*. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

- حسن، ماهر محمد صالح. (2004). القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم. ط 1. دار الكندي. إربد. الأردن.
- حنفي، عبد الغفار. (1990). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- الخطاب، أحمد محمد. (2015). الإدارة الإبداعية. الطبعة 2. جدار الكتاب العالمي. عمان. الأردن.
- الخطيب، عامر. (2004). محاضرات في حلقة البحث العلمي. جامعة الأزهر، غزة.
- الخفاجي، نعمة عباس. (2008). الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة. ط 1. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- خلف، بلال. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. طبعة 1. دار المسيرة. عمان. الأردن.
- دودين، احمد يوسف. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الزعبي، أحمد. (1994). أسس علم النفس الإجتماعي. دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع. صنعاء.
- زويلف، مهدي حسن. (2003). إدارة الأفراد. د ط. دار الصفاء. الأردن.
- السكرانة، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
- سمارة، فوزي. (2007). الإدارة التربوية. الطريق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- سند، عرفة المتولي. (1985). مقدمة في العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال الإدارة. دار النهضة. بيروت.
- السيد، جميل. (2013، جوان). التعليم في المجتمع الفمسطيني. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- شلابي، زهير بو جمعة. (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. ط 1. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- صبحي، سيد. (1969). الإنسان وسلوكه الإجتماعي. ط 2. دار مرجان للطباعة. القاهرة.
- الطارق، علي سعيد. (1997). سيكولوجية القيادة دراسة تطبيقية في اليمن. مركز عبادي للدراسات والنشر. صنعاء.
- الطالب، هشام. (1998). دليل التدريب القيادي. طبعة 1. دار المستقبل. فلسطين.

- الطبيب، محمد عبد الطاهر. (2000). *الاتجاهات الحديثة والخبرات العالمية في مجال التنمية المهنية للأستاذ الجامعي*. سلسلة أبحاث محكمة تصدرها لجنة التربية. جامعة طنطا.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2004). *السلوك الفعال في المنظمات*. الدار الجامعية. الاسكندرية. مصر.
- عواد، يوسف ويوسف، أيمن وشاهين، محمد ودرويش، مروان واشتية، عماد و زيادات، موفق ورحال، عمر. (2013). *المسؤولية المجتمعية*. منشورات جامعة القدس المفتوحة. رام الله.
- عوض، عامر. (2008). *السلوك التنظيمي الإداري*. ط 1. دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن.
- عياصرة، علي احمد عبد الرحمن. (2006). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية*. ط 1. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- العياصرة، معن محمود أحمد. (2008). *الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاختراق النفسي*. ط 1. دار حامد للنشر. ص 525.
- الغامدي، أحمد سالم. (2001). *القيادة التحويلية في المؤسسات العامة - دراسة استطلاعية لأراء موظفين*. جامعة الملك سعود. السعودية.
- غباين، عمر (2009). *القيادة الفاعلة والقائد الفعال*. طبعة 1. إثراء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الفريجات، خضير و اللوزي، موسى و الشهابي، أنعام. (2009). *السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة*. إثراء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- فليه، فاروق عبد و عبد المجيد، السيد محمد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. دار الميسرة. عمان. الأردن.
- قاسيمي، ناصر. (2013). *الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري دراسة نظرية وتطبيقية*. دار الكتاب الحديث. القاهرة. مصر.
- قاسيمي، ناصر. (2014). *سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية*. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
- القحطاني ، سالم سعيد. (2008). *القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي*. ط 2. مكتبة الملك فهد للنشر. الرياض.
- القيوتي، محمد قاسم. (2009). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال*، ط 5. دار وائل للنشر. الأردن.

قنديل، علاء محمد سيد. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. دار الفكر للنشر والتوزيع . عمان. الأردن . ص 161.

كنعان، نواف. (1980). القيادة الإدارية. دار العلوم. الرياض.

كنعان، نواف. (1999). القيادة الإدارية. مكتبة دار الثقافة. عمان.

اللوذي، موسى. (2003). التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة. طبعة 3. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.

محمد، بهاء زكي (2018). قلم المدير العام. دار أمجد للنشر و التوزيع. عمان. الأردن. 2018. ص 178.

المحمدي، سعد. (2020). نماذج من الإدارات المعاصرة. دار اليازوري العلمية. عمان. الأردن.

المحيسن، جمال. (2015). مسيرة الاتحاد العام للمعلمين الفلسطينيين. القدس. فلسطين.

المخلافي، محمد. (2009). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. طبعة 1. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. الكويت.

المرسى، جمال الدين محمد و ادريس، ثابت ابراهيم. (2002). السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة). الدار الجامعية. الإسكندرية.

مرعي، توفيق و أحمد، بلقيس. (1984). الميسر في علم النفس. دار الفرقان. عمان. الأردن.

مطهر، محمد بن محمد. (2005، إبريل). التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية الواقع والرؤية المستقبلية. المركز الوطني للمعلومات. اليمن.

نجم، عبود نجم. (2012). القيادة وإدارة الابتكار. دار صنعا للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

نورث هاوس، بيترج. (2006). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. ( صلاح بن معاذ المعيوف، ترجمة، د ط ) معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

#### وقائع المؤتمرات والندوات:

أحمد، حافظ فرج. (1994، 24-22 يناير). المؤتمر السنوي الثاني بعنوان " إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير ". دراسات المؤتمر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، الإدارة التعليمية.

جقمان، جورج. (2016، 1 أكتوبر-30 سبتمبر). هل الجامعات الفلسطينية في أزمة؟ [ورقة عمل مقدمة]، التحديات المركبة أمام الجامعات الفلسطينية: هل من مخرج؟: وقائع مؤتمر مواطن

السنوي الثاني و العشرون، معهد مواطن للديمقراطية وحقوق الإنسان في جامعة بيرزيت، فلسطين.

الخطيب، أحمد. (2000، نيسان، 17-19). *إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الإدارة الجامعية* [ بحث مقدم ]، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس إتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت.

ذياب، سهيل رزق. (2006، يناير). *المدرس الجامعي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين (أدواره المتوقعة- سماته ومقوماته)*. [بحث مقدم]. المؤتمر العلمي الذي تنظمه جامعة الإسراء الخاصة تحت عنوان: "المعلم في الألفية الثالثة- رؤية آنية ومستقبلية". الأردن.

سلامة، ابتسام. (2007). *القيادة الإدارية الإبداعية للتميز الإداري*. [بحث مقدم]. الملتقى الإداري الخامس والابداع والتميز الإداري. الجمعية السعودية للإدارة. السعودية.

العجمي، عبد الهادي ناصر. (2015). *الحرية الأكاديمية ومجتمع التعليم والتفاعل داخل المؤسسات التعليمية: التعليم في الخليج بين الحرية والمحظورات الدراسات التاريخية أنموذجاً*. بحوث الدورة الثانية لمنندى دراسات الخليج والجزيرة العربية: قضايا التعليم وتحدياته في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. رقم المؤتمر 2. قطر. الدوحة. ص ص 83-109.

العمرى، خالد. (2005، نيسان). *المدخل المنظومي في إدارة الأزمات وحل الصراع في النظام التربوي* [بحث مقدم]. المؤتمر العربي الخامس حول المدخل المنظومي في التدريس والتعلم برعاية مركز تطوير تدريس العلوم بجامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

قاضي، صبحي عبد الحفيظ. (1983، 2 فبراير- 27 يناير). *عضو هيئة التدريس، أعداده مسؤولياته، ومشكلاته* [بحث مقدم] ندوة عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية، جامعة الملك سعود، السعودية.

محجوب، تاج السر. (2013، أكتوبر، 28-31). *القيادة الإبداعية* [ورقة عمل مقدمة]، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة البداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت. لبنان.

**رسائل جامعية (ماجستير أو دكتوراة):**

أبو دلال، حسام نافذ. (2010). *النقابات العمالية ودورها في التنمية السياسية* [ رسالة ماجستير غير منشورة ]. قسم التاريخ. كلية الاداب والعلوم الانسانية. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين. ص21.

أبو عامر، أمال. (2008). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين و سبل تطويره [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

أبو عيدة، كفاية يوسف. (2010). الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر. غزة .

أبو مايله، كوثر خميس صلاح. (2014). إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية في جامعة الأزهر. غزة.

أل زاهر، علي بن ناصر (2002). برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس السعودي: مجالاتها و طرق تنفيذها و معوقاتهما و مقومات نجاحها [أطروحة دكتوراة]. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة. السعودية.

بلعابد، عبير و حزام، مروة. (2021). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمركز الحماية المدنية الرئيسية قالمة. [رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع]. جامعة قالمة. الجزائر.

بن رابح، فاطمة الزهرة. ( 2016 ). دور القيادة الإدارية في تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي. [رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية]. جامعة محمد خيضر. بسكرة.

بوراس، نور الدين. (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المرؤوسين. [رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع]. تخصص تنظيم وعمل. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.

جغام، رشيد (2016). أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر- بسكرة. [رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير]. جامعة محمد خيضر- بسكرة. الجزائر.

جغلولي، يوسف (2010). القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية. [أطروحة دكتوراة غير منشورة في علم الاجتماع]. تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر. الجزائر.

حرب، سحر محمد. (2015). الأدوار المستقبلية لعضو هيئة التدريس بالتعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تحديات العصر الحالي. [أطروحة دكتوراة]. جامعة قناة السويس. كلية التربية. الاسماعيلية. مصر.

الحسناوي، نغم داخ عبد علي. (2010). *عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء، العراق.

حمزة، بن معتوق. (2015). *القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة*. [رسالة ماجستير في علم الاجتماع]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر ببسكرة. الجزائر.

الدبابسه، إيمان محمد علي. (2017). *دور نقابة العاملين في الجامعات الفلسطينية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين*. [رسالة ماجستير]. جامعة القدس. فلسطين.

الدجني، إياد علي. (2010). *دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية*. [أطروحة دكتوراة]. قسم مناهج وطرائق التدريس. كلية التربية. جامعة دمشق. الجمهورية العربية السورية.

رابح، فاطمة الزهرة. (2016). *دور القيادة الإدارية في تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي*. [رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية]. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.

سالم، مرفت عبد الرحيم عبد الهادي. (2013). *استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية*. [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية. غزة.

السعيد، أحمد. (2012). *التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان*. [رسالة ماجستير]. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. الجامعة الافتراضية الدولية. المملكة المتحدة.

شطبي، حنان. (2017). *تأثير منحى التغييرات على الميل للانخراط النقابي لدى الاساتذة الجامعيين*. [أطروحة دكتوراة]. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير. جامعة الجزائر 3. الجزائر.

الشهراني، نورة. (2017). *دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد*. [رسالة ماجستير]. قسم الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الملك خالد.

صفحي، بن موسى بن عبد الله. (2011). *الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة*. [رسالة ماجستير في إدارة الأعمال]. الجامعة الافتراضية بالمملكة المتحدة البريطانية. بريطانيا. ص 18.

طالبة، توفيق حامد. (2008). أثر أنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن. [أطروحة دكتوراة]. كلية العلوم المالية والمصرفية. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. الأردن.

عابي، خليدة. (2020). القيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة. [رسالة ماجستير]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. الجزائر.

عباس، علاء. (2015). دور الحرية الأكاديمية والديمقراطية التربوية في تطوير مناهج التعليم الأكاديمي (جامعات حكومية – جامعات خاصة) في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية. [رسالة ماجستير في المناهج وطرائق التدريس]. كلية التربية. جامعة دمشق.

العفيفي، خميس. (1999). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بلواء غزة وعلاقتها برضا المعلمين عن العمل. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة الأقصى.

العقاد، معتصم وليد. (2021، مارس). مستوى الأداء القيادي الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقته بالتميز التنظيمي فيها. [رسالة ماجستير]. جامعة الأقصى. غزة.

العمرى، قاسم شاهين برسيم. (2009). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية والعاملين في محافظة ذي قار [أطروحة دكتوراة فلسفة في الإدارة العامة]. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة البصرة. العراق.

عويضة، عائشة عبد الرزاق. (2021، كانون ثاني). القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية [رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية]. قسم الإدارة والمناهج كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.

الغامدي، عمير بن مسفر. (2012). التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد تعليم المعلمين (NCATE) تصور مقترح [أطروحة دكتوراة]. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة. السعودية.

الغامدي، فهد. (2013). درجة الممارسة الممارسة والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة أم القرى. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

فراجي، سهيلة و لعبادي، هاجر. (2013). الأنماط القيادية وأثرها على العلاقات الانسانية بمؤسسة أورهود الصناعية ورقلة. [رسالة ماجستير في علم الاجتماع]. جامعة قاصدي مرباح في ورقلة.

قاسم، فاطمة. (2003). بعض السمات الشخصية للقيادات الفلسطينية وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية والاجتماعية [أطروحة دكتوراة]. كلية التربية. جامعة الأقصى. فلسطين.

مسودي، بشائر ابراهيم. (2018). دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي (دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية) [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل. فلسطين.

معمر، محمد عبد الله محمد. (2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية [رسالة ماجستير]. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.

موساوي، فاطمة. (2017). الاحتجاجات النقابية في المؤسسات التربوية وأثرها على المشروع المعرفي والمهني للتلميذ [أطروحة دكتوراة]. جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، قسم العلوم الاجتماعية. الجزائر.

النشار، أحمد عيسى. ( 2018 ). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. [رسالة ماجستير في القيادة والإدارة غير منشورة]. أكاديمية الإدارة والساسة للدراسات العليا. غزة. فلسطين.

النيرب، أحمد محمد. (2003، يناير، 23). الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة [رسالة ماجستير في الإدارة التربوية]. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين. <https://alhadidi.wordpress.com/2010/01/23>.

ولد الصديق، بن هاشم و مولودي، حليلة. (2021). العمل النقابي في المؤسسة التربوية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة تتم جلول وسلطة بومدين ولاية تيميمون [رسالة ماجستير]. جامعة أحمد دراية-ادرار. الجزائر.

يوسف، علي شريف. (2021). الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت (لافارج) بحمام الضبعة ولاية المسيلة [رسالة دكتوراة في علم الاجتماع]. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.

يوسف، مجيد. (1987). أنماط السلوك القيادي لمديري المعامل الصناعية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والإقتصاد. جامعة بغداد. <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=238699>.

## صحف ومجلات علمية:

أبو دف، محمود. (2004). إشراف الاستاذ الجامعي على الرسائل العلمية: الدور والمقومات. مجلة الجودة في التعليم العالي، مجلد 1 (عدد 1)، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 38.

أبو شقرة، روان و جبران، علي. (2019). واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومعيقاته وسبل تحسين مستواه من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية، جامعة اليرموك، مجلد 46 (عدد 1)، ملحق 1، ص ص 713-729.

بشناق، باسم صبحي و الداھوك، هبة الله. (2019). إضراب العاملين في المرافق العامة وفق القانون الفلسطيني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الشرعية والقانونية، مجلد 27 (عدد 2)، ص ص 381-415. الجامعة الإسلامية، غزة.

بكر، نادية عبد الخالق رمضان. (2015). القيادات الإدارية المعاصرة ودورها في تحقيق مهارة إدارة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية بمصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مجلد 35 (العدد 2)، القاهرة، مصر.

بوطمين، ليلي. (1999). سيرورة التحول البيروقراطي في التنظيم النقابي. Revue algérienne d'anthropologie et de sciences sociales, (8), 53-61.

الjasر، عبد الله أحمد ابراهيم. (2022). إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية. مجلة كلية التربية، مجلد 38 (عدد 4)، جامعة أسيوط.

الجعافرة، صفاء جميل. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40 (العدد 2)، الجامعة الأردنية.

جغلولي، يوسف. (2010، ديسمبر). القيادة الإدارية و تطوير الثقافة التنظيمية. مجلة الحكمة، مجلد 2 (عدد 4)، ص ص 247-264، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر.

حاتم، صيد. (2014). الأنماط القيادية الممارسة من طرف قادة الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعتي مسيلة وسطيف. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة المسيلة، مجلد 4 (العدد 6)، ص ص 78-94.

حامد محمد، برباوي كمال، وسليماتي إلياس. (2019). علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي. دراسة حالة اتصالات الجزائر. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، جامعة المسيلة، المجلد 12 (العدد 1)، ص ص 390-400.

حامد، سعيد شعبان. (2009). أثر قيم العمل على الابداع الإداري. دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد 1 (العدد 2)، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

حرب، راجح سعدي راجح. (2018، أيار). احتياجات أعضاء هيئة التدريس من المهارات الخاصة والمعارف التقنية في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير الجودة الأكاديمية : دراسة استباقية لوضع برنامج تدريبي مبني على الاحتياجات. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، مجلد 7 (ع 5)، ص ص 118-134، دار سمات للدراسات والأبحاث، الأردن.

حسنيين، محمد رفعت. (2015). تطوير برامج التعليم الجامعي المفتوح باستخدام مدخل القياس المقارن بالأفضل. *مجلة المعرفة التربوية*. مجلد 3 (عدد 5). ص ص 99-127.

الحسين، فرات عبد. (2008). الصعوبات التي تواجه أساتذة الدراسات العليا وطلبتها في الجامعات العراقية. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، مجلد 22 (عدد 3)، ص ص 845-887.

الخالدي، منتهى محمد. (2014). دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة مركز تطوير التعليم الجامعي*. جامعة أسيوط. مجلد 2014 (عدد 7). ص ص 224-245.

خليل، آمال (2021). علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي: دراسة حالة، إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي مؤسسة الخبر. *مجلة العلوم الإنسانية*، مجلد 5 (عدد 2)، ص ص 65-88. المركز الجامعي علي كافي، الجزائر.

رزق الله، عبد الرحمن و طيبي، حمزة. (2019). واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر، دراسة حالة مديرية التربية بالاغواط. *مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية*، مجلد 5 (عدد 1). ص ص 69-70.

رزيق، حنان و يحيوي، محمد. (2018). الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي. *مجلة الاقتصاد والتنمية*، (عدد 10)، ص ص 248-264، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحيى فارس، المدينة.

الرويدي، ميرفت ربحي و الرامي، الحسين. (2021). واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين: دراسة تحليلية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، مجلد 6 (عدد 15). ص ص 10-29.

السعيداني، منير. (2015). الحركة النقابية لمدّرسي الجامعة التونسية. مجلة عمران للعلوم الاجتماعية، مجلد 4(عدد 13)، ص ص 105-132، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر.

سلطان، فوزية علي. (2018). أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي: دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مجلد 40(عدد 1)، ص ص 121-194.

الشاذلي، عبد الله عبد الرحيم. (2016). أثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي، (عدد 16)، ص ص 7-24.

الشمراي، حامد محمد علي. (2016، تشرين ثاني). النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء كما يراها أعضاء هيئة التدريس: "دراسة ميدانية". المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مجلد 5(ع 11).

الشنطي، محمود عبد الرحمن. (2017، كانون ثاني). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مجلد 2(ع 7)، ص ص 85-104.

صلاح، ماهر طاهر. (2023، يناير، 2). النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية. المجلة العربية للنشر العلمي، مجلد 5(عدد 51)، ص ص 224-206.

طلافحة، ابراهيم علي و بني يونس، فراس محمود. (2021). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، مجلد 2(عدد 11).

العاجز، فؤاد علي. (2016). تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، مجلد 17(عدد 2)، الجامعة الإسلامية غزة. غزة. ص ص 273-302.

عباس، علي. (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20(عدد 1)، ص ص 129-157، الأردن.

عبد الله، عبد الرحيم الشاذلي. (2016، جوان). أثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي، مجلد 4(عدد 2)، ص ص 7-24.

عبد المالك، هبال. (2018). أثر ادراك هيئة الدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية على ولائهم التنظيمي، دراسة ميدانية جامعة المسيلة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، مجلد 11(عدد 1)، ص ص 273-274.

عبد الهادي، محمد جمال. (2021). أثر الانماط القيادية على الاخفاقات التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين بشركة مصر القابضة للتأمين. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. جامعة عين شمس، مجلد 52(عدد 1)، ص ص 485-548.

العبيدي، أمل محمود علي. (2008). استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (عدد 69)، ص ص 80-99، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

عربيات، بشير. (2012، يونيو). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ( كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة). *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، مجلد 20(عدد 2)، ص ص 705-736.

عيد، هالة فوزي محمد. (2019). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، مجلد 3(عدد 1)، ص ص 385-340.

فراج، حشمت عبد الحكم. (2015). الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، مجلد 34(عدد 163)، الجزء 4، ص ص 13-57.

فضلي، إيمان و عبد الرحمن، وردة و الدعم، وليد. (2021، آذار). دور القيادة الرؤيوية الجامعية في تحقيق جودة التعليم العالي بحث أستطلاعي لعينة من ا لقيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية. *مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية*، (عدد 127). ص ص 71-49.

القحطاني، سالم سعيد و يوسف، حلمي شحادة. (2001). أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية، *مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية*، مجلد 13(عدد 1)، السعودية، ص ص 153-199.

القرني، حسن محمد حسن. (2021). تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة كلية التربية، جامعة أسبوط*، مجلد 37(عدد 7)، ص ص 166-200.

المالكي، بدر عابد. (2022). الأنماط القيادية وعلاقتها بالقيادة الابداعية لقادة المدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*. مجلد 2(عدد 71). ص ص 221-270.

محرر، حسين ناصر. (2022، نيسان، 30). النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم التربوية والنفسية*. المجلد 6( عدد 20). ص ص 1-27.

مداس، احمد و عائدي، جمال. (2016). التنظيمات النفايية.. الأدوار والتحديات. *آفاق للعلوم*، مجلد 1(عدد 3). ص ص 16-27، جامعة الجلفة، الجزائر.

مراد، محمد حلمي. (1990). حوار حول التعليم الجامعي. *مجلة دراسات تربوية*، مجلد 5(جزء 23). ص ص 17-38. القاهرة.

المفيدي، الحسن وآل ناجي، محمد. (1994). الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية. *مجلة اتحاد الجامعات*، عدد 29، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، الأردن، ص ص 194-223.

المقداد، محمد. (2012). تقييم فاعلية أداء النقابات في الأردن. *المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية*، مجلد 5(عدد 3)، ص ص 434-476، الجامعة الأردنية، الأردن.

منى، خرموش وصادق، بحري. (2018) العلاقات الإنسانية كمدخل لتحسين المناخ في بيئة العمل. *مجلة أنسنة للبحوث والدراسات*، مجلد 9(عدد 2)، ص ص 18-35.

نصار، أنور شحادة. (2018، سبتمبر). تقييم دور الجامعات الفلسطينية في تحقيق التعليم الريادي. *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، كلية فلسطين التقنية، دير البلح، عدد 5. سبتمبر 2018. ص ص 481-513.

الياسري، أكرم و علي، أمل. (2007). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية. *مجلة أهل البيت*. عدد 5. جامعة أهل البيت. ص ص 116-135.

#### مواقع الكترونية:

( د. م. ). (2010، فبراير، 8). مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان يصدر تقريراً حول الحريات الأكاديمية. وكالة وفا.

[https://www.wafa.ps/ar\\_page.aspx?id=Es1pYta536558367774a](https://www.wafa.ps/ar_page.aspx?id=Es1pYta536558367774a)  
.Es1pYt

( د. م ). (2014، يناير، 7). مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان يصدر تقريره حول الحريات الأكاديمية. وكالة معا . <https://www.maannews.net/news/663293.html>

( د. م ). (2020، يوليو، 21). مركز رام الله ينظم لقاء حول الحريات الأكاديمية وحرية الرأي والتعبير. وكالة قدس للأخبار . <https://qudsnet.com/post/491841/>

(د.م). (2022، أيلول، 27). موقع العربي الجديد . <https://www.alaraby.co.uk/society>

(د.م). أساتذة بريطانيون يقاطعون جامعات إسرائيلية. (2015، أكتوبر، 28) العربي الجديد. لندن . <https://www.alaraby.co.uk>

(د.م). الجمعية العربية للحريات الأكاديمية. إعلان الحرية الأكاديمية. (2005، إبريل، 19) . <https://arsaf.org/index.php>

(د.م). ندوة خاصة في منتدى الفكر العربي تناقش تحديات التعليم العالي ومستقبله. عمان. (2016، أغسطس، 30) . <http://www.atf.org.jo/?q=ar/node/8526>

(د.م). نقابة أساتذة الجامعات في استراليا تحظر على أعضائها زيارة إسرائيل. (2022، أكتوبر، 13) . وكالة وفا. <https://wafa.ps/Pages/Details/57161>

أبراش، ابراهيم. (2010، ديسمبر، 18). أثر الانقسام على الحياة الأكاديمية في فلسطين. الحوار المتمدن-العدد: 3219 . المحور: القضية الفلسطينية. <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=238699>

أبو حطب، غسان. (2022، حزيران، 14). قراءة في دراسة "أزمة التعليم في الجامعات الفلسطينية" للمفكر غازي الصوراني. أخبار الهدف. <https://hadfnews.ps/post/101352/>

أبو ريده، جمال. (د.ت). واقع الجامعات الفلسطينية بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية حتى العام 2004. وكالة وفا. [https://info.wafa.ps/ar\\_page.aspx?id=008Ntna2735338122a008](https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=008Ntna2735338122a008).Ntn

بلحوت، بسمة و جعيجع، فهيمة. (2022). الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسات العمومية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة. <http://dspace.univ-.msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/31207>

بن طرف، أميرة. (2023، فبراير، 20). جمعية هيئة التدريس: نطالب بإنقاذ جامعة الكويت من التخبُّط. <https://www.alqabas.com/article/5906701>.

الداوود، عبد المحسن. (2020، يوليو، 29). تحديات في مجال التعليم الجامعي. <https://www.alarabiya.net/saudi-today/views/>

الدكان، عبد الله. (2016). القيادة الإبداعية. <http://www.manhal.net.articles.php?action=show&id=2794>.

رجب، منذر. (2017، أغسطس، 2). تاريخ العمل النقابي الفلسطيني. الجزيرة. <https://www.aljazeera.net/blogs/2017/8/2>

السعيد، جلال مصطفى. (2022، 1، 12). تحديات حقيقية تواجه الجامعات الحكومية. المصري اليوم. العدد (6420). <https://www.almasryalyoum.com/news/details/2501929>

السوسي، سمية. (2002). التعليم العالي في فلسطين بين الواقع والطموح. ورشة عمل التعليم العالي في فلسطين بين الواقع والطموح. غزة. [http://www.oppc.pna.net/mag/mag7-8/new\\_page\\_8.htm](http://www.oppc.pna.net/mag/mag7-8/new_page_8.htm)

الشيخ، عبد الرحيم. (2010، أكتوبر، 12). الجامعة الفلسطينية وسباق المسافات الطويلة في مقاومة الاستعمار. [https://www.al-ayyam.ps/ar\\_page.php?id=88eb688y143570568Y88eb688](https://www.al-ayyam.ps/ar_page.php?id=88eb688y143570568Y88eb688)

فائق، رشا. (2021، يوليو، 5). مع غياب الحوافز والأمان الوظيفي، الكثير من الأساتذة العرب يبتعدون عن مهنة التدريس. <https://www.al-fanarmedia.org/ar/2021/07>

قاسم، عبد الستار. (2012، يوليو، 6). ربيع الجامعات العربية. الجزيرة. <https://www.aljazeera.net/opinions/2012/7/6>

القاسمي، محمد. (2022، مايو، 5). واقع العمل النقابي بالتعليم العالي بين الوحدة والتعدد. <https://madar21.com/74187.html>

قديسات، محمد. (2023، أيار، 6). مؤتمر يشخص تحديات التعليم العالي وسبل معالجتها. <https://petra.gov.jo/Include/InnerPage.jsp?ID=244978&lang=ar&.name=news>

القطامين، أحمد. (2011، مارس، 14). نقابة اساتذة الجامعات مهمة وطنية ملحة. <https://eacademic.ju.edu.jo/a.hayajneh/Lists/News/DispForm.aspx?ID=2>

الكردي، أسامة. (2019، مايو، 16). *التدريس في الجامعات العربية وتحدياته*.  
https://www.aljazeera.net/blogs/2019/5/16

المصري، هاني. (2006، حزيران، 3). *العالم بخير.. لا تزال هناك مقاطعة فاعلة لإسرائيل*.  
المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية (مسارات).  
https://www.masarat.ps/ar\_print.php?id=b4dddy740829Yb4ddd

معوض، جميل. (2021، نوفمبر، 9). *النقابات والتجمعات المهنية المستقلة في لبنان: قراءة في ظلّ الحراك الشعبي*. نشرت مبادرة الإصلاح العربي هذه الورقة ضمن سلسلة أوراق حول النقابات المهنية المستقلة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.  
https://www.arab-reform.net/ar/publication

المناعي، شمسان بن عبد الله. (2023، يونيو، 20). *جامعة البحرين في مواجهة تحديات المستقبل*.  
https://alwatannews.net/Opinion/article/1071027

نعمان، نعمان (مقتبس). (2011، نوفمبر، 11). *مقتبس من كتاب: المفاهيم العشر في إدارة العمل النقابي*. المؤلف: م. حمود عقلة العنزي. الناشر: الإتحاد الوطني لطلبة الكويت – فرع جامعة الكويت.  
https://www.facebook.com/legacy/notes/314457911904282

النمري، تميم، والعتيبي، حسين، والخطيب، جمال. (2010، أغسطس، 25). *تطوير آليات العمل النقابي: مشروع مقترح قانون موحد للنقابات المهنية*. مركز البديل للدراسات والأبحاث. عمان. أخبار عمون.  
https://www.ammonnews.net/article/68014

#### مراجع أجنبية:

Akanji, B., Mordi, T., Ajonbadi, H., & Mojeed-Sanni, B. (2018). Impact of leadership styles on employee engagement and conflict management practices in Nigerian universities. *Issues in Educational Research*, 28(4), 830-848.

Atkinson, R (2002). *The life story interview*, london: sage publication.

Azaroff, S & Mayer, G. (1977). *Applying Behavior Analysis Procedures with Children and Youth*. New York: Holt, Rinehart, and Winston, Inc.

- Bass, B. M. (2002). Cognitive, social, and emotional intelligence. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 105–118). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Baucus, M. S., & Baucus, D. A. (1997). Paying the piper: An empirical examination of longterm financial consequences of illegal corporate behavior. *Academy of Management Journal*, 40, 129–151.
- Bazezew, A., & Neka, M. (2017). Interpersonal conflicts and styles of managing conflicts among students at Bahir Dar University, Ethiopia. *Journal of Student Affairs in Africa*, 5(1), 27-39.
- Blake, RR and Mouton, JS. (1964), *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston, TX.
- Chaika, O. (2021). Can Leadership-coaching Mind-set Substitute that of Crisis Management in Higher Education?. *Journal for Researching Education Practice and Theory (JREPT)*. Volume 4, Number 2, 2021 (Special issue), pp. 14-50.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. Glencoe, IL: Free Press.
- Darwin, C. R. (1871). *The descent of man, and selection in relation to sex*. New York: Modern Library.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations*. (pp. 145–162). New York: Plenum Press.
- Folger, R. (1993). Reactions to mistreatment at work. In J. K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*. (pp. 161–183). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Follett, M.P (1940). "Constructive conflict", in Metcalf, H.C and Urwick, L. (Eds), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Harper, New York, NY, pp. 30-49.
- French, W. & Albright, D. (1998). Resolving a moral conflict through discourse. *Journal of Business Ethics*, 17, 177–194.

- Gibb, C, leadership, selected readings (N.p. penguin Book(1969).
- Hamayun, M., Wei, S., Muhammad, A., Khan, K., & Attia, M. (2014). Conflict management strategies in higher education institutions: Public sector universities in Kpk Province, Pakistan. *Research on Humanities and Social Sciences*, 4(28), 161-168.
- Khan, B., Rehman, R., & Bibi, Z. (2011). An Investigation of Conflict Management in Public and Private Sector Universities. *Online Submission*, 5(16), 6981-6990.
- Kiran, S., & Kayani, A. (2020). Transformational Leadership As Mediating Factor Influencing Conflict Management and Performance of Teaching Faculty at Higher Education Level: A Study in Punjab, Pakistan. *Pakistan Social Sciences Review*, 4(2), 272-84.
- Kiran, S., Kayani, A. I., & Saboor, A. (2019). Conflict Management and Leadership Styles of Teaching Staff at Higher Education Level: Moderating Role of Gender. *Academic Research International*, 10(2), 179-187.
- Lamm, K. W., Sapp, L., Lamm, A. J., & Randall, N. (2020). A Longitudinal Evaluation of Conflict Management Capacity Building Efforts in Higher Education. *Journal of Agricultural Education*, 61(3), 75-85.
- Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K. W., & Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581.
- Lukman, Y. (2021). Managing Conflict at Institution/s of Higher Learning: A Post-Positivist Perspective. *International Journal of Higher Education*, 10(6), 1-10.
- Lussier R (1996) *Human Relations In organizations a/skill – Building approach*, 3rd edition ,chicage: I R W I N.

- Naqvi, Y. F., & Anjum, U. (2023). A Study of Leadership and Conflict Management Style in Public and Private Universities Inlucknow. *resmilitaris*, 13(2), 6220-6229.
- Peyman Akhavan, Zahedi M.R., Akrm Dastyari and Ali Abasaltion (2014): The effect of organizational culture and leadership style on knowledge management is selected research organization. *international journal of scientific management and development*, vol. 2, No. 9.pp 432-440).
- Pruitt, D.G. (1983), "Strategic choice in negotiation", *American Behavioral Scientist*, Vol. 27 No. 2, pp. 167-194.
- Rahim, A M., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *International journal of conflict management*, 12-191 ,(3) .211
- Rahim, A M., Buntzman, G. F., & White, D. (1999). An empirical study of the stages of moral development and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 10.171-154 ,(2).
- Rahim, A M., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?. *International journal of conflict management*, 11.31-9 ,(1)
- Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235
- Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of social psychology*, 126.86-79 ,(1).
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations*. Routledge, New York, fourth edition.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323–1344.

- Rahim, M. A., & Katz, J. P. (2020). Forty years of conflict: the effects of gender and generation on conflict-management strategies. *International Journal of Conflict Management*, 31.16-1 ,(1)
- Rahim, M. A., Antonioni, D., Krumov, K., & Ilieva, S. (2000). Power, conflict, and effectiveness: A cross-cultural study in the United States and Bulgaria. *European Psychologist*, 5(1), 28-33.
- Rahim, M. A., Garrett, J. E., & Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11, 423-432
- Rahim, M., & Psenicka, C. (2005). Relationship between emotional intelligence and effectiveness of leader role: A dyadic study in four countries. *International Journal of Organizational Analysis*, 13 ,(4) .342-327.
- Rahim, M.A. and Bonoma, TV (1979), "Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention", *Psychological Reports*, Vol 44 No. 3, pp. 1323-1344.
- Rahim, MA. (2011), *Managing Conflict in Organizations*, 4th ed., Transaction Press, New Brunswick, NJ.
- Robbins , S.P. ; Decenzo , D , A. , 2001 " *Fundamentals of Management* " , 3rd ed.
- Robbins, S. P. (1978). "Conflict management" and "conflict resolution" are not syn- onymous terms. *California Management Review*, 21(3), 67-75.
- Saldana, J. (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Limited.
- Shahmandi, E., Silong, A. D., Ismail, I. A., Samah, B. B. A., & Othman, J. (2011). Competencies, roles and effective academic leadership in world class university. *International Journal of Business Administration*, 2(1), 44.

- Simmel, G. (1955). (K. H. Wolff, trans.) *Conflict and The web of group-affiliations* (R. Bendix, Trans.). Glencoe, IL: Free Press. [originally published in German, 1908].
- Soutar, G., McNeil, M. M., & Molster, C. (1994). The impact of the work environment on ethical decision making: Some Australian evidence. *Journal of Business Ethics*, 31, 327.
- Sternberg, R. J. (2002). Successful intelligence: A new approach to leadership. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 9–28). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp. 889-935). Chicago:Rand McNally.
- Tüfekci, N., & Helou, S. (2017). The role of Modern Leadership Styles on organizational conflict management: Comparative study between Suleyman Demirel University and Baghdad University. *CIEP 2017 PROCEEDINGS BOOK*, 161.
- Van Loveren, R. K. (2007). *The effects of decision-making and leadership styles on relationships and perceived effectiveness in the university development context*. [A thesis] submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts Department of Public Relations College of Arts and Sciences University of South Florida.

ملحق رقم (1)

استبانة 1 واستبانة 2 بصورتها الأولى

## الموضوع : تحكيم استبانتي الأطروحة

سعادة الأستاذة/ الدكتور/ .....المحترم/ة  
تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان " الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية للجامعات الفلسطينية ونقاباتها وانعكاساتها الأكاديمية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين (نموذج رحيم نموذجاً للتطوير) " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية بفلسطين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانتين، الاستبانة الأولى مكونة من البيانات الشخصية و( 3) أجزاء، وهي:

الجزء الأول: الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية.

الجزء الثاني: الأنماط القيادية لنقابة العاملين في الجامعات الفلسطينية.

الجزء الثالث: الأنماط القيادية وانعكاساتها الأكاديمية.

والاستبانة الثانية مكونة من جزئين، وهما:

الجزء الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

الجزء الثاني: الصراع التنظيمي وانعكاساته الأكاديمية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة واسعة في مجال البحث العلمي، وللأهمية القصوى لرأيكم وتوجيهاتكم القيمة في تحقيق أهداف هذه الأطروحة، يأمل الباحث من حضرتكم التكرم بتحكيم استبانة الأطروحة المرفقة، وبيان رأيكم في ملائمة الفقرات للمجال الذي وضعت فيه، وسلامة اللغة التي صيغت بها الفقرات، وابداء أي ملاحظات ترونها.

مع فائق الشكر والتقدير والاحترام لحسن تعاونكم

الباحث/ باسل محمد عيسى أبوبكر

Tel: 00972 599 757375

email: babubaker001@gmail.com

### البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس:  ذكر  أنثى

الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

طبيعة العمل:  أكاديمي  إداري

الجامعة:  بوليتكنيك فلسطين  بيت لحم  بير زيت  الخليل

القدس  النجاح الوطنية

### الاستبانة الأولى

الجزء الأول: الأنماط القيادية لإدارة الجامعات الفلسطينية					
ملاحظات	السياغة اللغوية		الانتماء للمجال		الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	
<b>المجال الأول: نمط القيادة التسلطي</b>					
					1 تتخذ إدارة الجامعة القرارات دون الأخذ برأي العاملين فيها.
					2 تطالب إدارة الجامعة العاملين بتنفيذ الخطط دون المساهمة في وضعها.
					3 يغلب على سلوك إدارة الجامعة طابع التسلط.
					4 يتصف الاتصال بين إدارة الجامعة والعاملين بأنه اتصال من أعلى إلى أسفل.
					5 ترفض إدارة الجامعة النقد المخالف لوجهة نظرها.
					6 تنسب إدارة الجامعة النجاح لنفسها فقط.
<b>المجال الثاني: نمط القيادة الديمقراطي</b>					
					1 تهتم إدارة الجامعة باقتراحات العاملين.
					2 تسعى إدارة الجامعة إلى نشر بيئة ديمقراطية في العمل.
					3 تطبق إدارة الجامعة معايير تقييم الأداء بشفافية.
					4 تحرص إدارة الجامعة على تلبية احتياجات العاملين المادية والمعنوية.

					5 تشجع إدارة الجامعة العاملين على العمل بروح الفريق.
					6 تتواصل إدارة الجامعة مع العاملين بقنوات اتصال متعددة.
<b>المجال الثالث: نمط القيادة الحر</b>					
					1 تترك إدارة الجامعة حرية اتخاذ القرارات الإدارية للعاملين.
					2 تتصف الصلاحيات الممنوحة للعاملين من قبل إدارة الجامعة بعدم الوضوح.
					3 تتبع إدارة الجامعة سياسة في العمل غير ممنهجة وغير واضحة.
					4 تترك إدارة الجامعة العمل دون ضوابط.
					5 تصدر إدارة الجامعة تعليمات عامة للعاملين.
					6 تحجم إدارة الجامعة عن تقديم رأيها في الموضوعات المطروحة إلا عند الحاجة الملحة.
<b>الجزء الثاني: الأنماط القيادية لنقابة العاملين</b>					
<b>المجال الأول: نمط القيادة التسلطي</b>					
					1 تتخذ نقابة العاملين القرارات دون الأخذ برأي العاملين فيها.
					2 تطالب نقابة العاملين منتسبيها بتنفيذ الخطط دون المساهمة في وضعها.

					3	يغلب على سلوك نقابة العاملين طابع التسلط.
					4	يتصف الاتصال بين نقابة العاملين ومنتسبيها بأنه اتصال من أعلى إلى أسفل.
					5	ترفض نقابة العاملين النقد المخالف لوجهة نظرها.
					6	تنسب نقابة العاملين النجاح لنفسها فقط.
<b>المجال الثاني: نمط القيادة الديمقراطي</b>						
					1	تهتم نقابة العاملين باقتراحات منتسبيها.
					2	تسعى نقابة العاملين إلى نشر بيئة ديمقراطية في العمل.
					3	تطبق نقابة العاملين معايير شفافة في التعامل مع منتسبيها.
					4	تحرص نقابة العاملين على تلبية احتياجات منتسبيها المادية والمعنوية.
					5	تشجع نقابة العاملين منتسبيها على العمل بروح الفريق.
					6	تتواصل نقابة العاملين مع منتسبيها بقنوات اتصال متعددة.
<b>المجال الثالث: نمط القيادة الحر</b>						
					1	تترك نقابة العاملين حرية اتخاذ القرارات الإدارية لمنتسبيها.
					2	تتصف الصلاحيات الممنوحة من قبل نقابة العاملين لمنتسبيها بعدم الوضوح.

					3	تتبع نقابة العاملين سياسة في العمل غير ممنهجة وغير واضحة
					4	تترك نقابة العاملين العمل دون ضوابط.
					5	تصدر نقابة العاملين تعليمات عامة لمنتسبيها.
					6	تحجم نقابة العاملين عن تقديم رأيها في الموضوعات المطروحة إلا عند الحاجة الملحة
<b>الجزء الثالث: الأنماط القيادية وانعكاساتها الأكاديمية</b>						
<b>المجال الأول: الأداء الوظيفي</b>						
					1	يؤثر نمط القيادة إيجاباً على تنفيذ الخطط التعليمية.
					2	يسهم نمط القيادة في الاحتفاظ بالكفاءات الجامعية.
					3	يؤدي نمط القيادة إلى زيادة الحماس والدافعية لدى العاملين.
					4	يزيد نمط القيادة من مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
					5	يؤدي نمط القيادة إلى الاتساق في الأهداف بين الإدارة والعاملين.
					6	يبني نمط القيادة ثقافة تنظيمية راسخة كالقيم العامة والسلوكيات.
					7	يؤدي نمط القيادة إلى زيادة التعاون بين الإدارة والعاملين.

					يؤدي نمط القيادة إلى زيادة مستوى ولاء وانتماء العاملين للجامعة.	8
<b>المجال الثاني: المخرجات والقدرة التنافسية</b>						
					يسهم النمط القيادي في تقليل الفاقد التعليمي.	1
					يزيد النمط القيادي من توظيف مخرجات الجامعة من أجل خدمة المجتمع.	2
					يزيد النمط القيادي من فرص ابتعاث العاملين والطلبة بشكل عادل ونزيه.	3
					يزيد النمط القيادي من الثقة بمخرجات الجامعة وجودة خريجها.	4
					يؤثر النمط القيادي ايجابا على جهود الجامعة لتحسين مركزها في التصنيفات العالمية.	5
					يتيح نمط القيادة فرص توفير الخبراء والباحثين في مجالات وتخصصات متنوعة.	6
<b>المجال الثالث: استشراف المستقبل</b>						
					يؤثر نمط القيادة إيجابا في حصول الجامعة على اعتمادات عالمية للبرامج الأكاديمية والأنظمة الإدارية.	1
					يدعم نمط القيادة التغيير المستمر في بنية وعمليات الجامعة.	2
					يدعم نمط القيادة ابتكار نظام ملائم من القواعد	3

					والإجراءات والتعليمات الجامعية.
				4	يؤثر نمط القيادة إيجاباً على تحديد الاتجاهات قصيرة أو بعيدة المدى للجامعة.
				5	يؤثر نمط القيادة إيجاباً في اقناع العاملين بتوجهات الجامعة الاستراتيجية.
				6	يشجع النمط القيادي العاملين على تطوير شراكات بحثية مع مؤسسات بحثية خارجية.
				7	يزيد نمط القيادة من فرص الجامعة في الحصول على جوائز تميز دولية.

### الاستبانة الثانية

الجزء الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي					
ملاحظات	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		الرقم
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
<b>المجال الأول: استراتيجية التعاون</b>					
					1
					2

					3	يلجأ طرفا الصراع التنظيمي للتفاوض من أجل حل الصراع.
					4	قد يستعين طرفا الصراع التنظيمي بطرف ثالث لحل الصراع التنظيمي.
<b>المجال الثاني: استراتيجية الاسترضاء</b>						
					1	يتراجع طرفا الصراع التنظيمي أحيانا عن قراراتهما لإرضاء الطرف الآخر للصراع التنظيمي.
					2	يعمل طرفا الصراع التنظيمي كل ما هو ضروري للحيلولة دون تصاعد الصراع التنظيمي.
					3	يضحى طرفا الصراع التنظيمي بمطالبهما مقابل مطالب الطرف الآخر للصراع التنظيمي.
					4	يتصف طرفا الصراع التنظيمي بالكرم والطاعة لأمر الطرف الآخر للصراع التنظيمي.
<b>المجال الثالث: استراتيجية الهيمنة (المنافسة)</b>						
					1	يميل طرفا الصراع التنظيمي لفرض حلول الصراع التنظيمي بالقوة.
					2	يتمسك طرفا الصراع التنظيمي بمواقفهما لحل الصراع التنظيمي.
					3	يهتم طرفا الصراع التنظيمي بتحقيق الفوز في الصراع التنظيمي وليس بتحقيق الأهداف.

					يلجأ طرفا الصراع التنظيمي إلى اغلاق أبواب الجامعة لكسب الصراع التنظيمي.	4
<b>المجال الرابع: استراتيجية التجنب</b>						
					يتجاهل طرفا الصراع التنظيمي الصراع على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً.	1
					يستخدم طرفا الصراع التنظيمي إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراع التنظيمي.	2
					يعتبر طرفا الصراع التنظيمي أن الصراع ظاهرة سلبية.	3
					يحاول طرفا الصراع التنظيمي تحويل الاهتمام بالصراع التنظيمي إلى مجالات أخرى.	4
<b>المجال الخامس: استراتيجية التسوية</b>						
					يعمل طرفا الصراع التنظيمي على تحقيق المنافع لطرفي الصراع التنظيمي لتحقيق رضا الجميع.	1
					يتعامل طرفا الصراع التنظيمي مع الصراع التنظيمي من منطلق (خذ واعط).	2
					يسعى طرفا الصراع التنظيمي لتحقيق الحد الأدنى من مطالبهما.	3
					يحرص طرفا الصراع التنظيمي على تحديد سقف للتنازل عن مطالبهما.	4

الجزء الثاني: الصراع التنظيمي وانعكاساته الأكاديمية					
المجال الأول: الأداء الوظيفي					
					1 يؤثر الصراع التنظيمي سلباً على تنفيذ الخطط التعليمية.
					2 يسهم الصراع التنظيمي في تسرب الكفاءات الجامعية.
					3 يؤدي الصراع التنظيمي إلى غياب الحماس والدافعية لدى العاملين.
					4 يخفض الصراع التنظيمي من مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
					5 يؤدي الصراع التنظيمي إلى تعارض في الأهداف بين إدارة الجامعة والعاملين.
					6 يعرقل الصراع التنظيمي بناء ثقافة تنظيمية راسخة كالقيم العامة والسلوكيات.
					7 يؤدي الصراع التنظيمي إلى تقليل التعاون بين إدارة الجامعة والعاملين.
					8 يؤدي الصراع التنظيمي إلى تخفيض مستوى ولاء وانتماء العاملين للجامعة.
المجال الثاني: المخرجات والقدرة التنافسية					
					1 يسهم الصراع التنظيمي في زيادة الفاقد التعليمي .
					2 يضعف الصراع التنظيمي توظيف مخرجات الجامعة من أجل خدمة المجتمع.
					3 يقلل الصراع التنظيمي من فرص ابتعاث العاملين والطلبة بشكل عادل ونزيه.

					4	يضعف الصراع التنظيمي الثقة بمخرجات الجامعة وجودة خريجها.
					5	يعيق الصراع التنظيمي توفير الخبراء والباحثين في مجالات وتخصصات متنوعة.
					6	يعرقل الصراع التنظيمي حصول الجامعة على جوائز تميز دولية.
<b>المجال الثالث: استشراف المستقبل</b>						
					1	يؤثر الصراع التنظيمي في حصول الجامعة على اعتمادات عالمية للبرامج الأكاديمية والأنظمة الإدارية.
					2	يضعف الصراع التنظيمي التغيير المستمر في بنية وعمليات الجامعة.
					3	يعيق الصراع التنظيمي ابتكار نظام ملائم من القواعد والإجراءات والتعليمات الجامعية.
					4	يؤثر الصراع التنظيمي سلبا على تحديد اتجاهات قصيرة أو بعيدة المدى للجامعة.
					5	يؤثر الصراع التنظيمي سلبا في اقناع العاملين بتوجهات الجامعة الاستراتيجية.
					6	يحول الصراع التنظيمي دون تطوير شراكات بحثية مع مؤسسات بحثية خارجية.
					7	يؤثر الصراع التنظيمي على جهود الجامعة لتحسين مركزها في التصنيفات العالمية.

انتهت الأستبانة

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين لاستبانة 1 واستبانة 2 وأسئلة الدراسة

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	التخصص	الجامعة	التلفون
1	أ.د. أحمد بدح	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية	
2	أ.د. عايد الخوالدة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة مؤتة	
3	أ.د. معن العياصرة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة جرش	
4	أ.د. نايل الرشيدة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة مؤتة	
5	أ.د. مجدي زامل	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة	0599776122
6	أ.د. محمود أبو سمرة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة القدس	0598912000
7	د. محمد عمران	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الجامعة العربية الأمريكية	0599130132
8	د. جعفر أبو صاع	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية خضوري	0599757504
9	د. ناصر الأغا	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة	0599174252

10	د. أحمد فتيحة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة بيرزيت	0523346211
----	---------------	-------------	-----------------	--------------	------------

ملحق رقم (3)  
استبانة 1 واستبانة 2 بصورتها النهائية

سعادة الأخ/ت الفاضل/ة..... المحترم/ة  
تحية طيبة وبعد،،

**الموضوع : تعبئة استبانة أطروحة دكتوراه**

يقوم الباحث بإجراء أطروحة علمية بعنوان " الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية للجامعات الفلسطينية ونقاباتها وانعكاساتها الأكاديمية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين (نموذج رحيم نموذجاً للتطوير)"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين.

ولتحقيق أهداف الأطروحة تم تصميم استبانتين، الأولى مكونة من (3) أجزاء بالإضافة إلى المعلومات الشخصية، وهي كما يلي: البيانات الشخصية، والنمط القيادي لإدارة الجامعة، والنمط القيادي لنقابة العاملين، الانعكاسات الأكاديمية لنمط القيادة. أما الثانية فهي مكونة من جزئين هما: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي.

أرجو أن تحظى هذه الأطروحة بتعاونكم المشكور بالإجابة عن فقرات الاستبانتين بكل موضوعية، أملاً منكم قراءة هذه الأسئلة واختيار أحد الأوزان الخمسة المقابلة لكل فقرة بوضع علامة (✓) تحت الوزن الذي ترونه مناسباً، مقدراً جهودكم في تشجيع البحث العلمي، والمساهمة في دعم مسيرة العلم والتعليم في فلسطين، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع فائق الشكر والتقدير والاحترام لحسن تعاونكم

ملاحظة: يتعهد الباحث ب احترام حق الأفراد برفض المشاركة أو الانسحاب في مراحل لاحقة من العملية البحثية بدون إبداء الأسباب".

الباحث/ باسل محمد عيسى أبوبكر

Tel: 00972 599 757375

email: babubaker001@gmail.com

**البيانات الشخصية والوظيفية ( ضع ( ✓ ) مقابل الوصف الذي ينطبق عليك )**

الجنس	ذكر	أنثى
الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر

	إداري		أكاديمي إداري		أكاديمي	طبيعة العمل
	بئر زيت		بيت لحم		بولتيكنيك فلسطين	الجامعة
	النجاح الوطنية		القدس		الخليل	

### الاستبانة الأولى

الجزء الأول: النمط القيادي لإدارة الجامعة						
يرجى وضع ( ✓ ) عند درجة الموافقة التي تعبر عن تقديرك لفقرات النمط القيادي لإدارة الجامعة التي تعمل فيها.						
الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تتخذ إدارة الجامعة القرارات دون الأخذ برأي العاملين فيها.					
2	تطالب إدارة الجامعة العاملين بتنفيذ الخطط دون المساهمة في وضعها.					
3	يغلب على سلوك إدارة الجامعة طابع التسلط.					
4	يتصف الاتصال بين إدارة الجامعة وبين العاملين بأنه اتصال من أعلى إلى أسفل.					
5	ترفض إدارة الجامعة النقد المخالف لوجهة نظرها.					
6	تنسب إدارة الجامعة النجاح لنفسها فقط.					
7	تهتم إدارة الجامعة باقتراحات العاملين.					
8	تسعى إدارة الجامعة إلى نشر بيئة ديمقراطية في العمل.					
9	تطبق إدارة الجامعة معايير تقييم الأداء بشفافية.					

					10	تحرص إدارة الجامعة على تلبية احتياجات العاملين المختلفة.
					11	تشجع العاملين على العمل بروح الفريق.
					12	تتواصل إدارة الجامعة مع العاملين بقنوات اتصال متعددة.
					13	تترك إدارة الجامعة حرية اتخاذ القرارات الإدارية للعاملين.
					14	تتصف الصلاحيات الممنوحة للعاملين من قبل إدارة الجامعة بقلة الوضوح.
					15	تتبع إدارة الجامعة سياسة غير واضحة في العمل.
					16	تترك إدارة الجامعة العمل دون ضوابط.
					17	تصدر إدارة الجامعة تعليمات غير محددة للعاملين.
					18	تحجم إدارة الجامعة عن تقديم رأيها في الموضوعات المطروحة إلا عند الحاجة الملحة.
<b>الجزء الثاني: النمط القيادي لنقابة العاملين</b> يرجى وضع ( ✓ ) عند درجة الموافقة التي تعبر عن تقديرك لفقرات النمط القيادي لإدارة نقابة العاملين.						
					1	تتخذ إدارة نقابة العاملين القرارات دون الأخذ برأي العاملين فيها.
					2	تطالب إدارة نقابة العاملين منتسبيها بتنفيذ الخطط دون المساهمة في وضعها.

					3	يغلب على سلوك إدارة نقابة العاملين طابع التسلط.
					4	يتصف الاتصال بين إدارة نقابة العاملين وبين منتسبيها بأنه اتصال من أعلى إلى أسفل.
					5	ترفض إدارة نقابة العاملين النقد المخالف لوجهة نظرها.
					6	تنسب إدارة نقابة العاملين النجاح لنفسها فقط.
					7	تهتم إدارة نقابة العاملين باقتراحات منتسبيها.
					8	تسعى إدارة نقابة العاملين إلى نشر بيئة ديموقراطية في العمل.
					9	تطبق إدارة نقابة العاملين معايير شفافة في التعامل مع منتسبيها.
					10	تحرص إدارة نقابة العاملين على تلبية احتياجات منتسبيها المختلفة.
					11	تشجع إدارة نقابة العاملين منتسبيها على العمل بروح الفريق.
					12	تتواصل إدارة نقابة العاملين مع منتسبيها بقنوات اتصال متعددة.
					13	تترك إدارة نقابة العاملين حرية اتخاذ القرارات الإدارية لمنتسبيها.
					14	تتصف الصلاحيات الممنوحة من قبل إدارة نقابة العاملين لمنتسبيها بقلة الوضوح.

					15	تتبع إدارة نقابة العاملين سياسة غير واضحة في العمل.
					16	تترك إدارة نقابة العاملين العمل دون ضوابط.
					17	تصدر إدارة نقابة العاملين تعليمات غير محددة لمنتسبيها.
					18	تحجم إدارة نقابة العاملين عن تقديم رأيها في الموضوعات المطروحة إلا عند الحاجة الملحة
<b>الجزء الثالث: الانعكاسات الأكاديمية للنمط القيادي</b>						
<b>يرجى وضع ( ✓ ) عند درجة الموافقة التي تعبر عن تقديرك لفقرات الانعكاسات الأكاديمية للنمط القيادي</b>						
					1	يؤثر نمط القيادة إيجاباً على تنفيذ الخطط التعليمية.
					2	يسهم نمط القيادة في الاحتفاظ بالكفاءات الجامعية.
					3	يؤدي نمط القيادة إلى زيادة الدافعية لدى العاملين.
					4	يزيد نمط القيادة من مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
					5	يؤدي نمط القيادة إلى التوافق في الأهداف بين الإدارة والعاملين.
					6	يبنى نمط القيادة ثقافة تنظيمية راسخة.
					7	يؤدي نمط القيادة إلى زيادة التعاون بين الإدارة والعاملين.

					8	يؤدي نمط القيادة إلى زيادة مستوى انتماء العاملين للجامعة.
					9	يسهم نمط القيادة في تقليل الفاقد التعليمي.
					10	يزيد نمط القيادة من توظيف مخرجات الجامعة من أجل خدمة المجتمع.
					11	يزيد نمط القيادة من فرص ابتعاث العاملين بشكل عادل ونزيه.
					12	يزيد نمط القيادة من الثقة بمخرجات الجامعة.
					13	يؤثر نمط القيادة ايجابا على جهود الجامعة لتحسين مركزها في التصنيفات العالمية.
					14	يتيح نمط القيادة فرص توفير الخبراء في تخصصات متنوعة.
					15	يؤثر نمط القيادة ايجابا في حصول الجامعة على اعتمادات عالمية للبرامج الأكاديمية.
					16	يدعم نمط القيادة التغيير المستمر في عمليات الجامعة.
					17	يدعم نمط القيادة ابتكار نظام إجراءات جامعية ملائمة.
					18	يؤثر نمط القيادة ايجابا على تحديد الاتجاهات بعيدة المدى للجامعة.

					19	يؤثر نمط القيادة إيجاباً في اقناع العاملين بتوجهات الجامعة الاستراتيجية.
					20	يشجع نمط القيادة العاملين على تطوير شراكات بحثية مع مؤسسات بحثية خارجية.
					21	يزيد نمط القيادة من فرص الجامعة في الحصول على جوائز تميز دولية.

### الاستبانة الثانية

الجزء الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي						
يرجى وضع ( ✓ ) عند درجة الموافقة التي تعبر عن تقديرك لفقرات إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين ( طرفي الصراع )						
الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يوفر طرفا الصراع التنظيمي المناخ الملائم لايجاد حل لا يخسر فيه أحد طرفي الصراع.					
2	يدافع طرفا الصراع التنظيمي عن فكرة ( نحن في قارب واحد).					
3	يلجأ طرفا الصراع التنظيمي للتفاوض من أجل حل الصراع.					
4	يستعين طرفا الصراع التنظيمي بطرف ثالث لحل الصراع التنظيمي إذا استدعى الأمر ذلك.					
5	يتراجع طرفا الصراع التنظيمي أحيانا عن					

					قراراتهما لإرضاء الطرف الآخر للصراع التنظيمي.
				6	يعمل طرفا الصراع التنظيمي كل ما هو ضروري للحيلولة دون تصاعد الصراع التنظيمي.
				7	يضحي طرفا الصراع التنظيمي بمطالبهما مقابل مطالب الطرف الآخر للصراع التنظيمي.
				8	يتصف طرفا الصراع التنظيمي بالطاعة لأمر الطرف الآخر.
				9	يميل طرفا الصراع التنظيمي لفرض حلول الصراع التنظيمي بالقوة.
				10	يتمسك طرفا الصراع التنظيمي بمواقفهما لحل الصراع التنظيمي.
				11	يهتم طرفا الصراع التنظيمي بتحقيق الفوز في الصراع التنظيمي وليس بتحقيق الأهداف.
				12	يلجأ طرفا الصراع التنظيمي إلى اغلاق أبواب الجامعة لكسب الصراع التنظيمي.
				13	يتجاهل طرفا الصراع التنظيمي الصراع على أمل أن يتحسن الموقف تلقائيا.
				14	يستخدم طرفا الصراع التنظيمي أساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراع التنظيمي.

					15	يعتبر طرفا الصراع التنظيمي أن الصراع ظاهرة سلبية.
					16	يحاول طرفا الصراع التنظيمي تحويل الاهتمام بالصراع التنظيمي إلى مجالات أخرى.
					17	يعمل طرفا الصراع التنظيمي على تحقيق المنافع لطرفي الصراع التنظيمي لتحقيق رضا الجميع.
					18	يتعامل طرفا الصراع التنظيمي مع الصراع التنظيمي من منطلق (خذ واعط).
					19	يسعى طرفا الصراع التنظيمي لتحقيق الحد الأدنى من مطالبهما.
					20	يحرص طرفا الصراع التنظيمي على تحديد سقف للتنازل عن مطالبهما.
<p><b>الجزء الثاني: الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي</b>  يرجى وضع ( ✓ ) عند درجة الموافقة التي تعبر عن تقديرك لفقرات الانعكاسات الأكاديمية للصراع التنظيمي.</p>						
					1	يؤثر الصراع التنظيمي سلبا على تنفيذ الخطط التعليمية.
					2	يسهم الصراع التنظيمي في تسرب الكفاءات الجامعية.
					3	يؤدي الصراع التنظيمي إلى غياب الدافعية لدى العاملين.

					4	يخفض الصراع التنظيمي من مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
					5	يؤدي الصراع التنظيمي إلى تعارض في الأهداف بين إدارة الجامعة والعاملين.
					6	يعرقل الصراع التنظيمي بناء ثقافة تنظيمية راسخة.
					7	يؤدي الصراع التنظيمي إلى تقليل التعاون بين إدارة الجامعة والعاملين.
					8	يؤدي الصراع التنظيمي إلى تخفيض مستوى انتماء العاملين للجامعة.
					9	يسهم الصراع التنظيمي في زيادة الفاقد التعليمي .
					10	يضعف الصراع التنظيمي توظيف مخرجات الجامعة من أجل خدمة المجتمع.
					11	يقلل الصراع التنظيمي من فرص ابتعاث العاملين بشكل عادل ونزيه.
					12	يضعف الصراع التنظيمي الثقة بمخرجات الجامعة.
					13	يعيق الصراع التنظيمي توفير الخبراء والباحثين في تخصصات متنوعة.
					14	يعرقل الصراع التنظيمي حصول الجامعة على جوائز تميز دولية.
					15	يؤثر الصراع التنظيمي في حصول الجامعة على اعتمادات محلية للبرامج الأكاديمية.

					16	يضعف الصراع التنظيمي التغيير المستمر في عمليات الجامعة.
					17	يعيق الصراع التنظيمي ابتكار نظام ملائم من الإجراءات الجامعية.
					18	يؤثر الصراع التنظيمي سلبا على تحديد الاتجاهات بعيدة المدى للجامعة.
					19	يؤثر الصراع التنظيمي سلبا في اقناع العاملين بتوجهات الجامعة الاستراتيجية.
					20	يحول الصراع التنظيمي دون تطوير شراكات بحثية مع مؤسسات بحثية خارجية.
					21	يؤثر الصراع التنظيمي على جهود الجامعة لتحسين مركزها في التصنيفات العالمية.

انتهت الاستبانة

ملحق رقم (4)

أسئلة المقابلات بصورتها الأولية

## الموضوع : تحكيم أسئلة المقابلة

سعادة الأستاذة/ الدكتورة/.....المحترم/ة  
تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان " الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية للجامعات الفلسطينية ونقاباتها وانعكاساتها الأكاديمية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين (نموذج رحيم نموذجاً للتطوير)" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية بفلسطين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أسئلة مقابلة تستهدف خبراء من الإدارة الجامعية ومن نقابة العاملين، إضافة إلى الاستبيانات، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة واسعة في مجال البحث العلمي، ولأهمية رأيكم وتوجيهاتكم القيمة في تحقيق أهداف هذه الأطروحة، يأمل الباحث من حضرتكم التكرم بتحكيم أسئلة المقابلات المقترحة الآتية: ( راجيا إبداء الرأي حول الأسئلة بالإضافة أو الحذف أو التعديل)

### أسئلة مقترحة للمقابلات مستمدة من أسئلة الأطروحة:

1. برأيك، ما انعكاسات النمط القيادي لإدارة الجامعة على كل من:  
أ. الصراع التنظيمي  
ب. العملية الأكاديمية (الأداء الوظيفي، والمخرجات والقدرة التنافسية، واستشراف المستقبل، أي انعكاسات أخرى).
2. برأيك، ما انعكاسات النمط القيادي لنقابة العاملين على كل من:  
أ. الصراع التنظيمي  
ب. العملية الأكاديمية ( الأداء الوظيفي، والمخرجات والقدرة التنافسية، واستشراف المستقبل، أي انعكاسات أخرى).
3. برأيك، ما انعكاسات الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين على العملية الأكاديمية ( الأداء الوظيفي، والمخرجات والقدرة التنافسية، واستشراف المستقبل، أي انعكاسات أخرى)؟
4. ماذا تقترح من آليات لخفض حدة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين؟
5. هل تعتقد أن تركيز إدارة الجامعة ونقابة العاملين فيها على توجهات استراتيجية لتحقيق مكانة مرموقة للجامعة بين مؤسسات التعليم العالي العالمية من شأنه:  
أ. أن يخفض الصراع التنظيمي في الجامعة بدرجة كبيرة؟ ولماذا؟  
ب. أن ينعكس إيجابياً على العملية الأكاديمية؟ ولماذا؟

## ملحق رقم (5)

أسئلة المقابلات بصورتها النهائية

### أسئلة المقابلة

حول أطروحة دكتوراة بعنوان:

" الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية للجامعات الفلسطينية ونقاباتها وانعكاساتها الأكاديمية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين (نموذج رحيم نموذجاً للتطوير)"

1. برأيك، ما النمط القيادي السائد في إدارة الجامعات الفلسطينية، وهل تعتقد أنه نمط مناسب، إذا كانت اجابتك نعم أو لا ، أرجو تبرير اجابتك. وفي حال عدم رضاك عن نمط القيادة السائد، ما النمط الذي تراه مناسباً، ولماذا؟
2. برأيك، ما النمط القيادي السائد في نقابة العاملين، وهل تعتقد أنه نمط مناسب، إذا كانت اجابتك نعم أو لا ، أرجو تبرير اجابتك. وفي حال عدم رضاك عن نمط القيادة السائد، ما النمط الذي تراه مناسباً، ولماذا؟
3. برأيك ما استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي التي تتبعها إدارة الجامعة في صراعها التنظيمي مع نقابة العاملين، وهل تعد هذه الاستراتيجية مناسبة، إذا كانت اجابتك نعم أو لا ، أرجو تبرير اجابتك، وفي حال عدم رضاك عن استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل إدارة الجامعة، ما الاستراتيجية التي تراها مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي، ولماذا؟
4. برأيك ما استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي التي تتبعها إدارة نقابة العاملين في صراعها التنظيمي مع إدارة الجامعة، وهل تعد هذه الاستراتيجية مناسبة، إذا كانت اجابتك نعم أو لا، أرجو تبرير اجابتك، وفي حال عدم رضاك عن استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المتبعة

من قبل إدارة نقابة العاملين، ما الاستراتيجية التي تراها مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي، ولماذا؟

5. برأيك، ما انعكاسات النمط القيادي لإدارة الجامعة على كل من:  
ت. الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين.  
ث. العملية الأكاديمية (الأداء الوظيفي، والمخرجات والقدرة التنافسية، واستشراف المستقبل، أي انعكاسات أخرى).
6. برأيك، ما انعكاسات النمط القيادي لنقابة العاملين على كل من:  
ت. الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين.  
ث. العملية الأكاديمية ( الأداء الوظيفي، والمخرجات والقدرة التنافسية، واستشراف المستقبل، أي انعكاسات أخرى).
7. برأيك، ما انعكاسات الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين على العملية الأكاديمية ( الأداء الوظيفي، والمخرجات والقدرة التنافسية، واستشراف المستقبل، أي انعكاسات أخرى)؟
8. ماذا تقترح من آليات لخفض حدة الصراع التنظيمي بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين، وللحد من الانعكاسات السلبية لإستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي على العملية الأكاديمية في الجامعة؟
9. ماذا تقترح من آليات لتطوير القيادة الجامعية، وقيادة نقابة العاملين، والحد من الانعكاسات الأكاديمية السلبية لأنماط القيادة؟
10. هل تعتقد أن تركيز إدارة الجامعة ونقابة العاملين فيها على توجهات استراتيجية مستقبلية لتحقيق مكانة مرموقة للجامعة بين مؤسسات التعليم العالي العالمية من شأنه:  
ت. أن يخفض الصراع التنظيمي في الجامعة بدرجة كبيرة؟ ولماذا؟  
ث. أن ينعكس إيجابياً على العملية الأكاديمية؟ ولماذا؟

انتهت الأسئلة وشكراً لتعاونكم

ملحق رقم (6)

قائمة المحكمين للأنموذج المقترح لإدارة الصراع

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	التخصص	الجامعة	التلفون
1	أ. د. أحمد بدح	أستاذ بروفيسور	إدارة تربوية	جامعة التطبيقية	البلقاء

	جامعة مؤتة	إدارة تربوية	أستاذ بروفسور	أ. د. عايد الخوالدة	2
	جامعة جرش	إدارة تربوية	أستاذ بروفسور	أ. د. معن العياصرة	3
0599757504	جامعة فلسطين التقنية خضوري	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. جعفر أبو صاع	4
0523346211	جامعة بيرزيت	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	د. أحمد محمود فتيحة فتيحة	5
0598301457	جامعة القدس	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. محمد شعيبات	6
0599842001	كلية الأمة الجامعية	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	د. ربيع عطير	7

ملحق رقم (7)

## نموذج كتاب تسهيل مهمة بحثية

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

2023/4/29

السادة جامعة بيرزيت المحترمين.

### تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب باسل محمد عيسى أبو بكر والذي يحمل الرقم الجامعي 202012156 هو طالب دكتوراة في برنامج الإدارة التربوية ويعمل على رسالة الدكتوراة الخاصة به بعنوان:

"الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية للجامعات الفلسطينية ونقائباتها وانعكاساتها الأكاديمية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين (نموذج رحيم نموذجاً للتطوير) تحت اشراف الدكتور باسم حوامدة " نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطي هذه الرسالة بناءً على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240  
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan  
E-mail: [FGS@aaup.edu](mailto:FGS@aaup.edu) ; [PGS@aaup.edu](mailto:PGS@aaup.edu) Website: [www.aaup.edu](http://www.aaup.edu)

ملحق رقم (8)

## **Abstract:**

This thesis (Organizational conflict as a mediating variable in the relationship between the leadership styles of Palestinian universities and their unions and their academic reflections as seen by professors and employees (Rahim's model for development)) aimed to verify the existence of organizational conflict as a mediating variable in the relationship between the leadership styles of university administrations and the unions of professors and employees therein and their repercussions on the academic process in public Palestinian universities in the northern governorates from the point of view of their professors and employees. In addition to coming up with a proposed development model based on the (Rahim) model for organizational conflict management strategies.

In order to achieve the objectives of the study, a mixed approach was used: quantitative, descriptive, correlational, and qualitative based on interviews. The study population consisted of faculty members and employees working in public Palestinian universities in the northern Palestinian governorates, with the exception of An-Najah National University, which declined to apply the study tools. They numbered (4026) individuals, including (2777) academics and (1249) non-academics. The sample members were selected from professors and employees working in public Palestinian universities that represent the study population, and they numbered (352) individuals using a simple random sampling method. The questionnaire was distributed to all sample members, of which (338) were retrieved, including (11) invalid questionnaires that were excluded from the sample. Thus, the number of questionnaires suitable for analysis reached (327), representing (92.9%) of the study sample. As for the interview sample, (20) experts were chosen, including (4) experts from each university under study, who have experience and knowledge of union work in Palestinian universities.

To achieve the objectives of the study, two questionnaires were developed to collect the required data from respondents, and interviews were conducted with experts. The quantitative data were analyzed using SPSS (Statistical Package For Social Sciences), and the interviews were analyzed using the thematic analysis method.

The thesis reached a number of results, the most important of which is that the prevailing leadership style in the management of Palestinian universities is the autocratic style. The prevailing leadership style of unions is incomplete democracy. While university administrations follow a competitive strategy in their organizational struggle, worker unions follow several mixed strategies. One of the results of the study is that the organizational conflict strategy acts as a partial mediator between the leadership styles of the university administration and its academic implications. Organizational conflict also acts as a partial mediator between worker union leadership styles and their academic implications.

Organizational conflict acts as a partial mediator between leadership styles and the repercussions of conflict on the academic process. The results of the analysis of the interviews intersected to a very large extent with the results of the analysis of the questionnaire with regard to the leadership styles of the two parties to the conflict, the strategies used, and their repercussions on the conflict itself and on the academic process, noting that organizational conflict can have positive and negative effects on anticipating the future in universities. Boards of universities also play a major role in the leadership of universities, in addition to focusing on future strategic directions is an important factor in reducing organizational conflict and developing the academic process if there is agreement between the university administration and the workers' union around it. Experts have pointed out the need to prevent political influence, whether in choosing university leadership or union leadership. One of the important results of the thesis is to reach a proposed development model based on the (Rahim) model for organizational conflict management strategies.

**Keywords:** organizational conflict, leadership styles, Palestinian universities, unions, academic implications, developmental model.