

علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

د. عبد الفتاح خليفات

كلية العلوم التربوية-جامعة مؤتة

د. محمد الحراشة

كلية العلوم التربوية-جامعة آل البيت

المخلص

هدفت الدراسة التعرف على علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) ، وأثر المتغيرات الديموغرافية: الجامعة، الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية على درجة ممارسة النمط القيادي ودرجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي المفوض والنمط الديمقراطي جاءت مرتفعة، بينما جاءت درجة ممارسة النمط القيادي الاتقراطي متوسطة، أما درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فقد جاءت استراتيجيه المتعاون والمتفاهم مرتفعة، بينما جاءت درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التجنب، والمسيطر، والموفق متوسطة. ودلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة النمط القيادي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة النمط القيادي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لتعزى لمتغير الجامعة، الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية. وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بمجموعة من التوصيات من أهمها: تفعيل دور الصراعات التنظيمية البناءة لتحقيق أهداف الجامعة.

المقدمة

يعد العصر الحاضر عصر الإنجاز والتطور الهائل في مختلف ميادين الحياة، ويعود هذا كله إلى قدرة العديد من القادة المتخصصين القائمين على المنظمات الرسمية وغير الرسمية على حُسن استخدامهم للموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (القيوتي، 1993) ويعد النمط القيادي أهم الأعمدة الرئيسة لفعالية القيادة، فالقيادة المتسلطة غالباً ما تخفي وراءها عدم الكفاية على التوجيه السليم، مما ينعكس سلباً على العلاقات بين ال قيادة والعاملين، بينما تعمل القيادة الديمقراطية على إشاعة جو من المحبة والثقة والرضا عن العمل (Hoy&Miskel, 1991). ويسهم النمط القيادي في تشكيل طبيعة العلاقات داخل

الجماعة، لذا فإنه يكتسب أهميته من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف المنشودة التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها، فالنمط القيادي المتبع في المنظمة يحدد نمط المناخ التنظيمي السائد فيها والذي يشكل بدوره عوامل أخرى متصلة بالإنجاز والرضاء الوظيفي، والالتزام التنظيمي والصراع لدى الأفراد داخل المنظمة (العظلمات، 2003). وقد أشار الرحيم (1986) إلى أن الصراع حالة تفاعلية يظهر في عدم الاتفاق والاختلاف أو عدم الانسجام داخل الأفراد والجماعات أو فيما بينها أن تسمية الصراع بالتفاعلية لا تستثنى إمكانية الصراع الفردي الداخلي لأنه معروف أن الفرد يتفاعل دائماً مع نفسه، وقد تم تصنيف الصراع التنظيمي إلى صراع بين الأفراد، وصراع بين الفرد ونفسه، وصراع بين الجماعات، وصراع داخل كل جماعة. وقد تغيرت النظرة إلى الصراع في العقود الستة الأخيرة، من الأسلوب التقليدي الذي ينظر إلى الصراع على أنه وضع يتوجب تجنبه أو شيء يحدث نتاج صراع شخصي أو فشل في القيادة ويمكن معالجته من خلال التدخل أو الفصل العضوي بين الأطراف المتنازعة (owens, 1987, 254). ثم تغيرت هذه النظرة حيث أصبح ينظر إلى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية تصاحب المنظمات وتعتبره أمراً حتمياً وتنادي بالتعامل معه (Robbins, 2001, 170). وأوضح مهدي والبليسي (2005) أن مصدر نشوء الصراع حول العمل يعود إلى الاتصال الضعيف داخل المنظمة وضعف التعاون أو فقدانه أو نتيجة التصادم الشخصي بين الأفراد والجماعات بسبب اختلاف القيم أو عدم الاتفاق على أهداف العمل وسبل تحقيقها، وقد يعزى حدوث الصراع إلى السلطة غير المتوازنة أو السيطرة والتنافس على الأدوار وعلى الموارد النادرة المحدودة، والاعتماد المتبادل بين الأفراد والجماعات داخل الوحدات الإدارية في المنظمة الواحدة. ويؤكد رجال الإدارة بأن الإداري القائد الذي يجعل العلاقة جيدة بينه وبين تابعيه سوف يتمتع باحترام جميع مرؤوسيه وتقتهم ويصبح من السهل عليه ممارسة السلطة والتأثير عليهم والعكس صحيح (owens, 1981). وبما أن قوة القائد تكمن في قدرته على تغيير أو ضبط سلوك واتجاهات و آراء، ومعتقدات، وأهداف، وحاجات، وقيم الأفراد العاملين معه، سيؤدي إلى معالجة الصراعات التنظيمية والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة (Johnson & Scollay, 2001).

مشكلة الدراسة

يلعب رئيس القسم الأكاديمي دوراً قيادياً رئيساً في العملية الأكاديمية، وخاصة أن القسم كوحدة أكاديمية ه و جوهره العملية الأكاديمية بكافة أبعادها. ونظراً لأهمية النمط القيادي الذي

يمارسه رئيس القسم الأكاديمي في التأثير في أعضاء الهيئة التدريسية من خلال ممارسته الوظيفية في جوانب عدة منها: إجراءات العمل وسياساته، ومتطلبات العمل وظروفه المادية والمعنوية والعلاقات بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية والعلاقات بين أعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم، فقد لاحظ الباحثان وجهات نظر مختلفة بين أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعات حول النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية وإسهام هذا النمط في تحقيق حل الخلافات والتخفيف من حدة الصراعات التنظيمية، وتحويل اتجاه الصراع التنظيمي بالاتجاه الإيجابي لتفعيل القسم أكاديمياً، وبما أن أعضاء الهيئة التدريسية هم الذين يشكلون العمود الفقري للقيام بالمهام التعليمية، فهم الذين يساعدون رئيس القسم على تحقيق الأهداف التي يسعى القسم لتحقيقها لما لها أسهام في تحقيق الأهداف التي تسعى لها الجامعة من تدريس، وبحث علمي، وخدمة مجتمع، ويتأتى ذلك إذ توافرت لهم قيادة سليمة متعاونة تلبي كافة احتياجاتهم وتعمل معهم، ويعملون معها بروح الفريق الواحد، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي واستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .

هدف الدراسة وأسئلتها

- هدفت هذه الدراسة التعرف إلى النمط القيادي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:-
1. ما النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
 2. ما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
 3. ما العلاقة بين النمط القيادي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
 4. هل تختلف درجة ممارسة النمط القيادي (المفوض، الديمقراطي، الاتوقراطي) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيرات: الجامعة، الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية؟

5. هل تختلف درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التجنب، التوفيق، السيطرة، التعاون، التفاهم) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيرات: الجامعة الكلية النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية.

أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

1. تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية تناولها لمجتمع وموضوع لم تتناولها دراسات من قبل، وهو العلاقة بين النمط القيادي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
2. يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية وتوظيفها في الأقسام الأكاديمية في تفعيل الأنماط القيادية الايجابية واختيار استراتيجيات الصراع التنظيمي الفعالة والابتعاد عن غير الفعالة.
3. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية وظائف الجامعة الثلاث التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والتي تعد إحدى المؤسسات التي يعتمد عليها المجتمع في نشر ثقافته وتحقيق تطلعاته المستقبلية، بوصفها بانية الأجيال.
4. ومن أهميتها أيضاً أنها تساعد صناع القرار في التعرف على النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) في ضوء تصورات أعضاء الهيئة التدريسية، وتصويبه إذا ما كان يحتاج إلى ذلك أو تعزيزه إذا كان ايجابياً.

التعريفات الإجرائية

استخدم الباحثان في هذه الدراسة عدة مصطلحات من الضرورة تعريفها، وهي:

النمط القيادي: هو الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم والذي يظهر من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة لتحديد النمط الممارس. والأنماط القيادية لغرض هذه الدراسة: هي أنماط القيادة كما صنفها كيرت لوين (Kart Lewin) وهي: (النمط المفوض، النمط الديمقراطي، النمط الاتوآقراطي).

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: هي الأسلوب الذي يستخدمه رئيس القسم في التعامل مع المواقف التي يواجه فيها حالة عدم اتفاق أو معارضة من شخص آخر أو مجموعة أشخاص، والذي يظهر من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة لتحديد استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة. واستراتيجيات إدارة

الصراع التنظيمي المستخدمة لغرض هذه الدراسة هي الاستراتيجيات كما صنفها أفضل رحيم (AfzaulRagim) كما وردت في كريبترو كينكي (Kretner&Kinki, 1989) وهي (التجنب، التعاون، التفاهم، التوفيق، السيطرة) .

رئيس القسم الأكاديمي : كل شخص يشغل منصب رئيس قسم أكاديمي في جامعة مؤتة وجامعة آل البيت للفصل الدراسي الأول 2009/2008 م.
أعضاء الهيئة التدريسية: هم الأشخاص الذين يعملون في وظيفة عضو هيئة وممن هم برتبة : أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس في جامعتي مؤتة، وآل البيت للفصل الدراسي الأول 2009/2008 م.

محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي مؤتة وآل البيت للعام الدراسي 2009/2008 م. وتتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأدوات المستخدمة وثباتهما، وصدق استجابة أفراد العينة لفقرات الأدوات وبذلك تكون نتائج هذه الدراسة صالحة للتعميم على المجتمع الإحصائي له وعلى المجتمعات المماثلة فقط.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

يتضمن عرضاً لأدبيات الدراسة المتعلقة بكل من القيادة والصراع التنظيمي. مفهوم القيادة: تعددت وتنوعت واختلفت التعريفات التي تعرضت لمفهوم القيادة وذلك باختلاف المفكرين والكتاب والزوايا التي ينظر منها هؤلاء المفكرون، وتعدد المدارس والتوجهات التي تناولت هذا المفهوم. ويعرفها ليتزر (Letterer) القيادة بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة (عبيدات، 2001). أما الأغبري (2000) فيعرفها بأنها القدرة على توجيه سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها. أما القريوتي (2003، 181) فيعرف القيادة بأنها قدرة تأثير شخص ما في الآخرين ليجعلهم يقبلون قيادة طواعياً دوناً التزام قانوني، وذلك لاعتراهم بقيمة القائد في تحقيق الأهداف ولأنه يعبر عن آمالهم وطموحاتهم.

الأنماط القيادية: صنفت القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط:

- القيادة الأوتوقراطية: يطلق على هذا النوع من الأنماط القيادية التسلطية أو الفردية، والآراء الحديثة تطلق عليها القيادة التوجيهية، حيث يمارس القائد الأساليب الاستبدادية

- لأداء وتنفيذ وظيفته، وينفرد في صنع القرارات المتعلقة بالمنظمة دون إشراك أي شخص آخر، فهو الذي يحدد طبيعة الأنشطة دون الالتزام بتطبيق الأساليب التخطيطية، ومن ثم فعلاقاته مع المرؤوسين تستند إلى أساس شخصي فقط وعنصر الجزاء الذي يطبقه ثواباً أو عقاباً لا يكون قائماً على أسس موضوعية، ومن ثم يؤدي إلى حدوث عداوات وانقسامات قد تسبب تعثر المنظمة في تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من أن هذا النمط القيادي قد يؤدي إلى التزام بالعمل وزيادة الإنتاج، إلا أن له في المقابل آثاراً سلبية على مستوى الأفراد وشخصياتهم، ومن ثم يبقى تماسك العمل موقوفاً على وجود القائد، فإذا غاب أدى ذلك إلى اضطراب العمل وإشاعة الفوضى، مما يؤدي حتماً إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وانعدام الثقة بينهم وبين رئيس القسم، وينعكس على روح التعاون بينهم، وبالتالي فقد يؤدي إلى كره بعضهم البعض.
- القيادة الديمقراطية: يسمى هذا النمط حديثاً بالنمط التشاركي، حيث تقوم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على مبدأ الاحترام والثقة المتبادلة، وإتاحة رئيس القسم لمرؤوسيه المشاركة في العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، ورقابة، وكذلك في اتخاذ القرارات ومن أهم خصائص هذا النمط: التعامل مع الآخرين بكرامة واحترام، وتشجيع المرؤوسين على الإبداع والابتكار بسهولة الاتصال، الشعور بالرضاء نحو العمل، العمل بروح الفريق الواحد في تحقيق الأهداف، وضمان تماسك الجماعة والثقة بها حول الرئيس.
- القيادة التسيبية: ويعرف هذا النمط أيضاً بنمط إطلاق العنان بتميز هذا النمط بعدم الالتزام ويتسم بالفوضى، حيث يفهم المؤمنون بهذا النمط أن الديمقراطية تعني إطلاق العنان للموظف أو المرؤوس لأداء عمله بالطريقة التي يراها مناسبة دون اللجوء إلى رئيس القسم، وقد يصبح دور رئيس القسم هامشياً، فلا تتم استشارته إلا للضرورة القصوى، ويتميز هذا النمط بالخصائص الآتية:
- شعور المرؤوسين بالضيق، والانفلات، والقلق، وعدم القدرة على التعرف، وعدم تحديد المسؤولية، فيؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف، وانعدام العمل بروح الفريق ويعتبر أقل أنواع الأنماط القيادية إنتاجية، لا يحظى الرئيس باحترام مرؤوسيه.
- انعدام روح التعاون بين رئيس القسم ومرؤوسيه، التصرف السلبي لرئيس القسم يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف (الاعبري، 2000).

- يتضح مما تقدم، أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية السابقة؛ فـرئيس القسم الذي يمارس هذا النمط نجده أقرب إلى قلوب مرؤوسيه، فهو يزودهم بالتعليمات الوظيفية اللازمة بهدف فهم الأعمال المتوقعة منهم وإعطائهم التوجيهات، التي تساعد على مضاعفة جهودهم وتصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء أدائهم لمهامهم، كما أن رئيس القسم يعمل على تحسس مواطن الضعف فيصححها، ويتلمس بالتالي مواقع القوة فيعززها من خلال التقدير والعناية والتكريم الذي يرمى في النهاية إلى تحقيق أهداف القسم.

مفهوم الصراع التنظيمي: تعددت تعريفات الصراع بعدد الذين تناولوا هذا الموضوع وقد تعود الصعوبة في إعطاء تعريف جامع للصراع إلى ارتباطه بعدد من العلوم فهو يرتبط بعلم السلوك التنظيمي، وعلم النفس، وعلم الإدارة، وعلم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي وقد أشار كل من بارون وجرينبرنج (Baron & Greenberg, 1990) إلى أن الصراع يؤدي إلى خلاف يظهر في موقف ما عندما يكون الأطراف المتضادة ليست ظاهرة بشكل جلي، ولا يظهر الصراع على الرغم من الانقسامات بين المجموعات، لذا فإن تحديد أطراف الصراع ليس كافياً بل لا بد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي لها علاقة بشعور وتفكير وسلوك الأطراف التي لها علاقة بالصراع التنظيمي. أما روبنسون (Robbinson, 2001) يرى أن الصراع عملية تبدأ بإدراك أحد الأطراف بأن الآخر يعمل على إعاقة ما يقع ضمن اهتماماته. أنواع الصراع: يحدد القريوتي (1993) أنواع الصراع حسب المستويات التي يتواجد عليها في التنظيم الإداري إلى ثلاثة أنواع رئيسة:ـ

- 1 - الصراع على مستوى الفرد، ويحدث هذا النوع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث أنه لا يمكن تحقيقها معاً.
- 2 - الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة: يجري بين الجماعات المختلفة داخل التنظيم وعلى مستويات مختلفة منها:ـ

أ. الصراع الوظيفي ويحدث بين الأجهزة الفرعية للمنظمة.

ب. الصراع على السلطة وتتمثل بما يحدث أحياناً بين الجهاز الإداري في جامعة ما وبين الجهاز التدريسي.

ج. الصراع حول الشرعية: وهو ما يمكن حدوثه بين الجماعات الرسمية صاحبة الحق الأصلي في اتخاذ القرارات وبين الجماعات غير الرسمية التي تمارس سلطة غير رسمية على أعضائها.

3- الصراع بين التنظيمات المختلفة: و يحدث هذا النوع بين التنظيمات المختلفة للحصول على موارد تمكنها من القيام بأعمالها، فالجامعات مثلاً تتنافس فيما بينها للحصول على أفضل نوعية من الطلبة والمدرسين والموارد.

آثار الصراع: أجمع الباحثون في السلوك الإداري أن الصراع ينجم عنه آثار إيجابية حيث يؤدي إلى إعادة النظر في السياسات، والإجراءات، وتوزيع الموارد، وتشجيع الإبداع، وتوليد طاقات الأفراد وتحفيزهم على مواجهتهم المشكلات، أما السلبية فإنه يؤدي إلى تدني الإنتاجية، وهدر الوقت والجهد وخلق مناخ تنظيمي يقوم على عدم الثقة والشك وعدم الولاء والدوران الوظيفي (Szilagi&wallce,1991,Baron&Greenbrg,1990).

استراتيجيات إدارة الصراع: لقد عرض العديد من الباحثين استراتيجيات إدارة الصراع (Froyd,2006.Gordan,1989& Baron&Greenberg,1990,Luthans,1981,) Willson&Rosenfeld,1996 ,Kreitner&Kininck,1989 والنمر (1994)، وعلى الرغم من الصعوبة بمكان استخدام استراتيجية معينة لاختلاف أطراف الصراع، وأسبابه وبيئة العمل، إلا أنهم أجمعوا على الاستراتيجيات التالية:-

1. التجنب: يتم استخدامه عندما يرى رؤساء الأقسام خوفاً من الدخول في الصراع، أو عدم ثقتهم بمهاراتهم على إدارة الصراع ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية عندما يكون موضوع الصراع ليس ذات أهمية، أو منح الفرصة للأفراد حتى تهدأ عواطفهم مما يجعلهم يتراجعون عن الخلاف، تحقق هذه الاستراتيجية مصالح الآخرين على حساب مصالحه. ويتعامل بها الرؤساء عندما يخشون الدخول في مواجهة الصراع أو يفتقدون المهارة في إدارة الصراع، وعلى الرغم من ذلك تتطلب هذه الاستراتيجية مهارة الانسحاب والقدرة على التوقيت.

2. التعاون: يتم استخدام هذه الإستراتيجية عندما تكون المشكلة معقدة وهناك سوء فهم بين الأطراف يتطلب قدراً من مهارة الاصغاء وتحديد اهتمامات الأفراد ليلتزم الأفراد في العمل لتحقيق الأهداف، إلا إن هذا الأسلوب من نقاط ضعفه أنه يحتاج إلى وقت طويل.

3. التوفيق (الوسطية): ويعرّف بنمط (خذ - واعطي) وهو مناسب عندما تكون الأهداف متضادة بين الطرفين أو لديهم نفس المستوى من القوة أو السلطة.

4. المتفهم: ينطوي على تفهم واهتمامات الطرف الآخر، والتخفيف من أهمية نقاط الخلاف، والتركيز على العوامل المشتركة، تشجع على التعاون بين أطراف الفريق أي أن هذه الإستراتيجية مؤقتة للحل، حيث لا تواجهه المشكلة الحقيقة و يطلق على هذا النمط المتساهل.

5. **التنافس (القوة):** عندما تكون مركز الاهتمام مصالح المدير وعدم المبالاة بالآخرين، ويقوم النمط على السلطة الرسمية واستخدامها لاذعان الآخرين ويعد هذا النمط ملائماً عندما تكون حلاً (ليس شعبياً) لكن لا بد من تنفيذه، وليس هناك مزيد من الوقت للنقاش فيه، ويتطلب القدرة على الحوار والتمسك بالرأي، والتأكيد على الرأي والشعور.

الدراسات السابقة: هنالك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع القيادة والصراع التنظيمي إلا أن هذا النوع من الدراسات على مستوى التعليم العالي كان ضئيلاً وفيما يأتي عرض للدراسات التي تناولت متغيري الدراسة، مرتبة حسب التسلسل الزمني.

الدراسات التي تناولت القيادة

أجرت الخثيلة (1992) دراسة "هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة في التعليم الجامعي كما يدركها عضو هيئة التدريس في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية"، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً هو النمط الديمقراطي.

وهدفت دراسة المغيدي وآل ناجي (1994) التعرف إلى الأساليب القيادية لعمداء كليات جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت النتائج إلى تطابق تصورات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بأن العمداء يستخدمون في أغلب الأحيان أسلوب المشاركة الديمقراطي. وهدفت دراسة العسيلي (1999) التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة في جامعة الخليل، وبوليتكنك فلسطين في محافظة الخليل، حيث تبين أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط الأكثر ممارسة لدى رئاسة جامعة الخليل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ويليه النمط الديمقراطي، ثم الفوضوي.

أما دراسة المصري (2007) هدفت التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراها العاملون في الجامعة، كما هدفت التعرف على أثر كل من الجنس، والتخصص والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة. وقد توصلت النتائج إلى سيادة النمط القيادي الأتوقراطي، كما دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي كما دلت النتائج على وجود فروق دلالة إحصائية تعزى للتخصص ولصالح الإناث.

الدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي

أجرى الحنيطي (1993) دراسة هدفت إلى معرفة أسباب الصراع التنظيمي وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب التوفيق هي أكثر الأساليب شيوعاً كما دلت النتائج على عدم وجود فروق بين الجنسين.

أما دراسة دونوفان (Donovan, 1993) هدفت التعرف إلى الأساليب السائدة في

إدارة الصراع في معاهد وجامعات وسكنس كما يتصورها كل من العمداء والمرؤوسين،

ومعرفة أثر الخصائص الديمغرافية مثل الجنس في تصورات العمداء والمرؤوسين في إدارة

الصراع وتوصلت النتائج أن الأسلوب السائد في إدارة الصراع هو أسلوب التكامل ثم يليه

التوفيق، كما دلت النتائج على عدم وجود أثر للخصائص الديمغرافية: الجنس.

وهدف دراسة ماكننتير (Mcintyre, 1993) إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع

كما يتصورها المديرون والمرؤوسون وأظهرت النتائج أن إستراتيجية التكامل هي الأكثر ممارسة

من قبل المديرين والمديرات ثم يليها استراتيجيات التسوية، والإرضاء والهيمنة والتجنب على

التوالي، كما بينت النتائج أن هناك فروق دالة إحصائية لهذه الاستراتيجيات تبعاً لمتغير الجنس.

أما دراسة كامبل (Campbell, 1994) هدفت التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التي

يمارسها مديرو المدارس الثانوية في الجنوب الغربي من أميركا، وقد توصلت النتائج إلى أن

المديرين يستخدمون أسلوب التكامل مع المعلمين في إدارة الصراع. و دلت النتائج على عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي يمارسها المديرون في إدارة الصراع

تعزى لمتغيرات: الجنس، والمستوى الوظيفي والمهني.

وهدف دراسة النمر (1994) التعرف إلى العوامل المؤثرة في الصراع التنظيمي

وطرق إدارته بالتطبيق على موظفي الإدارة الوسطى في الأجهزة الحكومية الخدمية بمدينة

الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدة عوامل تتسبب في

نشوء الصراع التنظيمي أهمها فيما يتعلق بالعوامل المادية، وفرص الترقية، وغموض

المسؤوليات وتوزيع السلطة. ودلت النتائج إلى أن هناك خمسة أساليب للتعامل مع الصراع

وهي التوفيق، ثم التهدة، ثم التجنب، والمواجهة، وأخيراً القوة.

وهدف دراسة عابنة (1996) معرفة أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في

الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأثر كل من الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية

والجامعة، والخبرة، وقد دلت النتائج أن أكثر أساليب إدارة الصراع استخداماً من قبل العمداء

حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس هو أسلوب التجنب، ثم يليه أسلوب الإيجار ، ثم المجاملة ثم التعاون، ثم التوفيق. وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والكلية، والجامعة، والرتبة، والخبرة. وأجرى الخضور (1996) دراسة هدفت إلى تحديد أنماط إدارة الصراع التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الحكومية في مديرتي تربية المفرق الأولى والثانية في ضوء متغيرات الخبرة، والجنس، والمؤهل العلمي، وأظهرت النتائج إلى أن الأنماط الأكثر استخداماً هي التسوية، ثم يليه التعاون، والتجنب، والإرضاء والمنافسة، ودلت النتائج على وجود أثر لمتغيري الخبرة، والمؤهل العلمي، وكان هناك أثر تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث. أما دراسة مهدي والبليسي (2005) هدفت التعرف إلى العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن والالتزام التنظيمي للمعلمين وتوصلت نتائج الدراسة أن المديرين استخدموا جميع استراتيجيات إدارة الصراع حيث كان بالمرتبة الأولى استراتيجية التكامل ثم يليها استراتيجية التسوية وأخيراً الإرضاء.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية واستراتيجيات وإدارة الصراع التنظيمي
أجرت زكريان (1994) دراسة هدفت التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المدارس الحكومية، والخاصة، والمدارس التابعة لوكالة الغوث في منطقة عمان الكبرى، وبينت النتائج أن استراتيجيات إدارة الصراع حسب نسب شيوعها كانت التجنب ثم يليها التسوية والمجاملة، وحل المشكلات، والإكراه على التوالي، ودلت النتائج بأن هناك علاقة بين الأنماط القيادية السائدة واستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون. أما دراسة عويس (2002) هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية، والخاصة، ومديراتها في محافظة عجلون ، وعلاقتها باستراتيجيات إدارتهم للصراع، وتوصلت النتائج أن أكثر الاستراتيجيات شيوعاً من حيث الاستخدام كانت على التوالي: التسوية، المشاركة، التجنب، والمجاملة، والحزم كما بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وإستراتيجية إدارة الصراع. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة بدراسة النمط القيادي ، واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، يمكن القول أن الكثير من الدراسات السابقة التي تم عرضها أجريت على مؤسسات تعليمية في مستوى التعليم العام، ومؤسسات خدمية أخرى، وتم دراستها من وجهة

نظر العاملين أو المعلمين وعلاقتها بمتغيرات أخرى مختارة. أما دراسة العلاقة بين النمط القيادي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، فقد ركزت دراستها على المعلمين. وعليه فإن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة التي تم استعراضها في موضوعها فلا توجد دراسات على حد علم الباحثين تناولت العلاقة بين النمط القيادي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وهذا ما يؤكد أهمية الدراسة الحالية في تعويض النقص في الدراسات والبحوث المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي واختلافها عنها، إلا أنه تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الجانب النظري لهذه الدراسة وبفسي نتائجها.

طريقة الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداتين الأولى لتحديد الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية والثانية لتحديد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي مؤتة وآل البيت للعام الجامعي 2009/2008 والبالغ عددهم (819) عضو هيئة تدريس.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (180) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة القصدية وتشكل هذه العينة ما نسبته (22%) وقد تم استرجاع (160) استبانته وبعد مراجعتها تبين أن هناك (9) استبانات غير صالحة للتحليل تم استبعادها وقد تبقى (151) استبانته تم اعتمادها للتحليل الإحصائي والتي شكلت ما نسبته (84%) من عينة الدراسة وما نسبته (19%) من مجموع مجتمع الدراسة، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات: الجامعة، الكلية، النوع الاجتماعي،
الرتبة الأكاديمية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجامعة	مؤتة	87	57,6%
	آل البيت	64	42,3%
الكلية	علمية	75	49,7%
	إنسانية	76	50,3%
النوع الاجتماعي	ذكور	106	70,2%
	إناث	45	29,8%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	31	20,5%
	أستاذ مشارك	48	31,8%
	أستاذ مساعد	44	29,1%
	مدرس	28	18,5%

أداتا الدراسة: تكونت أداتا الدراسة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: معلومات شخصية عن المستجيب (الجامعة، الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية).
القسم الثاني: تم بناء أداة قياس النمط القيادي كما صنفها كيرت لوين (Kurt Lewin & Ralaph Lippit) الواردة في جوردن (Gordon, 1987) وذلك بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بأنماط القيادة ومنها دراسة المغيدي وآل ناجي (1994) واشتملت على (30) فقرة موزعة على الأنماط القيادية الثلاثة: المفوض، الديمقراطي، الأنوقراطي.
القسم الثالث: تم استخدام أداة قياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي طورها رحيم (Rahem, 1983) كما وردت في كريبتير وكينكي (Kreither & Kincky, 1989) وقد تم ترجمتها من قبل الباحثين واشتملت على (15) فقرة موزعة على خمسة استراتيجيات هي: التجنب، التوفيق، السيطرة، التعاون، التفاهم.

صدق أداتي الدراسة:

للتأكد من صدق أداتي الدراسة قام الباحثان بعرضهما على مجموعة من الخبراء والمحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية من المتخصصين في الإدارة التربوية، والقياس والتقويم وكان الغرض من التحكيم التحقق من درجة مناسبة صياغة الفقرات لغوياً، ومدى انتماء الفقرة إلى المجال الذي

وردت فيه، ومدى قياسها لذلك المجال الذي تنتمي إليه وقد تم الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين، فتم تعديل صياغة الفقرات وحذف بعضها الآخر، وهي التي لم تحصل على نسبة موافقة (80%) فأكثر من آراء المحكمين ، وقد تكونت أداة الأنماط القيادية بصورتها الأولية من(35) فقرة موزعة على الأنماط الثلاثة، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم (ليكرت) الخماسي لتقدير درجة ممارسة النمط القيادي، وقد أعطي البديل دائماً (5 درجات) والبديل غالباً(4) درجات والبديل أحياناً(3) درجات، والبديل نادراً(2)درج و البديل أبداً(1) درجة واحدة وبعد عرضها على لجنة التحكيم تم حذف (5) فقرات فأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (30) فقرة موزعة على الأنماط الثلاثة على النحو التالي:

1.النمط المفوض:له(10) فقرات والتي تحمل الرقم(30،27،24،21،18،15،12،9،6،3).
2.النمط الديمقراطي: له (10) فقرات و التي تحمل الرقم (29،26،23،20،17،14،11،8،5،2).

3.النمط الاتوفاقي:له(10) فقرات والتي تحمل الرقم(28،25،22،19،16،13،10،7،4،1).
أما الأداة الثانية (قياس درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي)، فقد تكونت بصورتها الأولية من (18) فقرة موزعة على خمسة استراتيجيات، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم (ليكرت) الخماسي لتقدير درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، فقد أعطي البديل دائماً (5 درجات)، والبديل غالباً (4 درجات)، والبديل أحياناً (3) درجات، والبديل نادراً (2) درجتان، والبديل أبداً (1) درجة واحدة، وبعد عرضها على لجنة التحكيم تم حذف (3) فقرات فأصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (15) فقرة موزعة على الاستراتيجيات الخمسة على النحو الآتي:-

- 1.استراتيجية التجنب: ولها (3) فقرات والتي تحمل الرقم(15، 10، 6).
- 2.استراتيجية التوفيق: ولها (3) فقرات والتي تحمل الرقم(13،8،2).
- 3.استراتيجية السيطرة: ولها (3) فقرات والتي تحمل الرقم(7، 5، 1).
- 4.استراتيجية التعاون: ولها (3) فقرات والتي تحمل الرقم(12، 9، 4).
- 5.استراتيجية التفاهم: ولها (3) فقرات والتي تحمل الرقم(14، 11، 3).

ثبات أدوات الدراسة: للتأكد من ثبات أداة نبي الدراسة قام الباحثان باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) حيث تم توزيع أداتي الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من(20)عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة ، وبفارق أسبوعين

بين الاختبارين، ثم تم حساب معامل ثبات الاستقرار حسب معادلة ارتباط (بيرسون) حيث بلغ معامل الثبات للأداة الأولى: استبانة النمط القيادي (0.87) وللأداة الثانية، استبانة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (0.88) وتم احتساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للفقرات معادلة (كرونباخ ألفا) حيث بلغ معامل الثبات للأداتين (0.88) و (0.86) على التوالي. **إجراءات التصحيح:** اعتمد الباحثان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة الممارسة بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم على تقدير المتوسط الحسابي.

1 - أقل من أو يساوي (2.33) مؤشراً منخفضاً.

2 - أكبر من (2.33) وأقل من (3.67) مؤشراً متوسطاً.

3 - أكبر من أو تساوي (3.67) مؤشراً مرتفعاً.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للنمط القيادي الممارس مرتبة تنازلياً

الرتبة	درجة الممارسة	الانحراف	المتوسط	النمط	عدد الفقرات
1	مرتفع	0.70	3.81	المفوض	10
2	مرتفع	0.75	3.70	ديمقراطي	10
3	متوسط	0.45	3.20	الاتوقراطي	10

يبين الجدول (2) أن النمط القيادي المفوض جاء بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء بالرتبة الثانية النمط القيادي الديمقراطي بمتوسط مقداره (3.70) وانحراف معياري بالمرتبة الثانية من حيث الترتيب بمتوسط حسابي مقداره (3.20) وانحراف معياري (0.45) وبدرجة ممارسة متوسطة. وتفسر هذه النتيجة أن رئيس القسم بوصفه قائداً أكاديمياً في قسمة يؤثر في كافة أعضاء الهيئة التدريسية، ويحفزهم على المشاركة والميل إلى الحوار والمناقشة، بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها من تدريس، وبحث علمي، وخدمة مجتمع. كما يسعى رئيس القسم من

خلال ممارسة النمط القيادي المفوض بإعطاء الصلاحيات إلى أعضاء الهيئة التدريسية ، كي يتمكن عضو الهيئة التدريسية من الابتكار والوصول إلى تفعيل البحث العلمي من خلال هذه الحرية الأكاديمية التي تتحقق من خلال ممارسة النمط المفوض وكذلك النمط التشاركي الديمقراطي. وعلاوة على ذلك تفسر هذه النتيجة من حيث ممارسة النمط القيادي الأتوقراطي بدرجة متوسطة، لأن غالبية قرارات الأقسام الأكاديمية تتخذ بالتشارك والابتعاد عن المركزية التي تتمثل بالنمط الأتوقراطي كما أن رئاسة القسم الأكاديمي يتم بناءً على تنسيب من عميد الكلية من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون رتبة الأستاذية لمدة سنة قابلة للتجديد، ويجوز تعيين أحد أعضاء هيئة التدريس من القسم ممن لا يحملون رتبة الأستاذية قائماً بأعمال رئيس القسم . وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الخثيلة (1992) والمغدي وآل ناجي (1994) والعسيلي (1999)، والمصري (2007).

السؤال الثاني: ما إستراتيجية أداة الصراع التنظيمي إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟. للإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً

عدد الفقرات	الاستراتيجيات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام	الرتبة
3	التعاون	3.75	0.71	مرتفع	1
3	التفاهم	3.70	0.70	مرتفع	2
3	التفوق	3.61	0.62	متوسط	3
3	التجنب	3.43	0.63	متوسط	4
3	السيطرة	3.10	0.69	متوسط	5

يبين الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لاستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بالمرتبة الأولى استراتيجية التعاون بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف معياري (0.710) وبدرجة استخدم مرتفعة، استراتيجية التفاهم بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.70) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة استخدام مرتفعة، في حين جاءت استراتيجية التفوق بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة استخدام متوسطة، وجاءت استراتيجية التجنب بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (3.41) وانحراف معياري (0.63)

وبدرجة استخدام متوسطة وجاءت إستراتيجية السيطرة بالرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.10) وبانحراف معياري (0.69) وبدرجة استخدام متوسطة. ويستدل من هذه النتيجة، مدى تعرض رؤساء الأقسام لمواقف مختلفة تتطلب منهم استخدام الاستراتيجيات المتنوعة تبعاً للموقف الذي يواجهونه. وقد انفتحت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من ودونفان (Dono, 1993) و Van, (1993) وكامبل (Campbell, 1994) والتي توصلت هذه الدراسات إلى أن أكثر الاستراتيجيات شيوعاً هي استراتيجية التعاون، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الحنيطي (1993) والنمر (1994) وعبابنة (1996) والخضور (1996) وماكنتر (Mcintyre, 1993) وقد يعود استخدام رؤساء الأقسام لإستراتيجية التعاون إلى اهتمام رؤساء الأقسام بزملائهم بنفس درجة اهتمامهم بأنفسهم وأن رؤساء الأقسام يحاولون مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات بالتعاون معهم للوصول إلى حلول تزيد من فاعلية القسم.

السؤال الثالث: ما ال علاقة بين النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي (مؤتة وآل البيت)؟ وللإجابة عن السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وجدول (4) يبين ذلك

جدول (4) نتائج الارتباط للعلاقة بين النمط القيادي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

		أنماط القيادة	
		المفوض	استراتيجيات إدارة الصراع
الديمقراطي	الأتوقراطي		
r. .009	r. , 226 **	r. 0.158	التجنب
Sig 0.917	Sig 0.005	Sig 0.0052	
N. 151	N. 151	N. 151	
r. , 448 **	r. , 595 **	r. , 44 **	التوفيق
Sig 0.000	Sig 0.000	Sig 0.000	
N. 151	N. 151	N. 151	
r. . , 382 **	r. 164	r. , 028	السيطرة
Sig 0.000	Sig 0 , 45	Sig 0.731	
N. 151	N. 151	N. 151	
r. . , 407 **	r. 0.671 **	r. , 580 **	التعاون
Sig 0.000	Sig 0.000	Sig 0.000	
N. 151	N. 151	N. 151	
r. 0.281 **	r. , 608 **	r. , 575 **	التفاهم
Sig 0.000	Sig 0.000	Sig 0.000	
N. 151	N. 151	N. 151	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01 ≥ α) * ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α)

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (4) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ بين النمط القيادي (المفوض، والديمقراطي، والأوتوقراطي) واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التجنب، التوفيق، السيطرة، التعاون، التفاهم) التي يستخدمها رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ويمكن تفسير العلاقة الارتباطية الإيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي وإستراتيجية التجنب لإدارة الصراع التنظيمي في ضوء تصور أعضاء هيئة التدريس بأن رؤساء أقسامهم يتجنبون الخوض في بحث بعض المشكلات رغبة منهم في حل معتدل، وقد تعزى سبب العلاقة الارتباطية الإيجابية النمط القيادي الأتوقراطي واستراتيجية السيطرة لإدارة الصراع التنظيمي في ضوء تصور أعضاء هيئة التدريس بأن رؤساء الأقسام الذين يمارسون السلطة المتشددة بالتالي يستخدمون استراتيجية السيطرة في حل النزاعات لأنهم ينظرون إليه أنه سلبي يجب تحييد القسم من هذا السلوك السلبي، كذلك يعزى إلى أن استخدام رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلطتهم ونفوذهم وتطبيق بعض الإجراءات والقرارات التي تتسم بالسيطرة قد يكون لصالح القسم والعمل الأكاديمي (التربوي) في قضايا تتعلق بالتعليمات والأنظمة. وانفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة زكريان (1994) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط القيادي الممارس واستراتيجيات إدارة الصراع. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عويس (2002) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين النمط القيادي الممارس واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

السؤال الرابع:

هل تختلف درجة ممارسة النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيرات: الجامعة، الكلية، النوع الاجتماعي الرتبة الأكاديمية؟

ويمكن تقسيم السؤال إلى الأسئلة الفرعية الآتية:-

أ. هل تختلف درجة ممارسة النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الجامعة؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحرافات المعياري واختبار (ت) الإحصائي والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على فقرات أداة الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الجامعة

النمط	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المفوض	مؤتة	87	3, 87	0.78	1.35	149	0.18
	آل البيت	64	3, 72	0.55			
الديمقراطي	مؤتة	87	3, 77	0.82	1.49	149	0.14
	آل البيت	64	3, 59	0.62			
الأثوقراطي	مؤتة	87	3, 16	0.40	10.1-	149	0.31
	آل البيت	64	3, 2	0.51			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يبين الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجامعة.

ب. هل تختلف درجة ممارسة النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الكلية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) الإحصائي والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على فقرات أداة النمط القيادي تبعاً لمتغير الكلية.

النمط	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المفوض	علمية	75	3, 88	0.80	1.19	149	0.238
	إنسانية	76	3, 75	0.58			
الديمقراطي	علمية	75	3, 70	0.82	.880-	149	0.930
	إنسانية	76	3, 71	0.66			
الأثوقراطي	علمية	75	3, 23	0.47	.731	149	0.466
	إنسانية	76	3, 17	0.42			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يلاحظ من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة ممارسة النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الكلية.

ج. هل تختلف درجة ممارسة النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي؟ للإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) الإحصائي والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7) نتائج (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات أداة النمط القيادي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

النمط	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المفوض	ذكور	106	3, 89	0.73	2.32	149	0.022
	إناث	45	3, 61	0.57			
الديمقراطي	ذكور	106	3, 79	0.79	2.31	149	0.022
	إناث	45	3, 48	0.59			
الأثوقراطي	ذكور	106	3, 21	0.46	0.41	149	.069
	إناث	45	3, 17	0.43			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يبين الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة ممارسة النمط القيادي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

د. هل تختلف درجة ممارسة النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير الرتبة الأكاديمية على استجابات أعضاء الهيئة التدريسية على أداة النمط القيادي.

الرتبة النمط	أستاذ (31)		أستاذ مسارك(48)		أستاذ مساعد (44)		مدرس (28)	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المفوض	3.78	0.42	3.88	0.94	3.65	0.57	3.93	0.63
الديمقراطي	3.68	0.64	3.77	0.92	3.52	0,63	3.86	0.67
الأتوقراطي	3.06	0.45	3.24	0.44	3.24	0.42	3.21	0.50

تشير المتوسطات الحسابية في جدول(8) إلى وجود فروق ظاهرية، ولمعرفة إذا ما كانت الفروق الظاهرية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية في ضوء رتبهم الأكاديمية(أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس) ذات دلالة إحصائية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول(9).

جدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الرتبة الأكاديمية على درجة ممارسة النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الأوساط	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المفوض	بين المجموعات	1.81	3	0.603	1.243	0.296
	داخل المجموعات الكلي	71.36	147	0.845		
الديمقراطي	بين المجموعات	2.46	3	0.819	1.491	0,219
	داخل المجموعات الكلي	80.77	147	0.549		
الأتوقراطي	بين المجموعات	0.754	3	0.251	1.261	0.290
	داخل المجموعات الكلي	29.28	147	0.199		
		30.04	150			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يظهر الجدول(9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

أما متغير النوع الاجتماعي فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المصري (2007) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي واختلفت معها بعدم وجود فروق تبعا لمتغير الكلية (التخصص).

السؤال الخامس: هل تختلف درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيرات: الجامعة، الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية؟. ويمكن تقسيم هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

أهل تختلف درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام والأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الجامعة ؟. وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) لمعرفة الفروق بين المتوسطات والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات أداة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الجامعة.

الاستراتيجيات	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التجنب	مؤتة	87	3.45	0.59	0.36	0.72
	آل البيت	64	3.41	0.67		
التوفيق	مؤتة	87	3.64	0.58	0.51	0.61
	آل البيت	64	3.58	0.67		
السيطرة	مؤتة	87	3.05	0.68	1.06 -	0.29
	آل البيت	64	3.17	0.71		
التعاون	مؤتة	87	3.84	0.67	1.73	0.087
	آل البيت	64	3.64	0.74		
التفاهم	مؤتة	87	3.79	0.66	1.89	0.061
	آل البيت	64	3.57	0.74		

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يبين الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجامعة.

ب. هل تختلف درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيرات: الجامعة، الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) لمعرفة الفروق بين المتوسطات والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على أداة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الكلية.

الاستراتيجيات	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التجنب	علمية	75	3.44	0.64	0.30	149	0.76
	إنسانية	76	3.41	0.61			
التوفيق	علمية	75	3.62	0.61	0.87	149	0.93
	إنسانية	76	3.61	0.63			
السيطرة	علمية	75	3.07	0.68	.43 -	149	0.67
	إنسانية	76	3.12	0.71			
التعاون	علمية	75	3.77	0.73	0.31	149	0.76
	إنسانية	76	3.74	0.69			
التفاهم	علمية	75	3.73	0.68	0.51	149	0.61
	إنسانية	76	3.68	0.72			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يظهر الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية.

ج. هل تختلف درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير النوع

الاجتماعي؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمعرفة الفروق بين المتوسطات والجدول (12) يبين ذلك.

جدول (12) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على أداة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع الاجتماعي	الاستراتيجيات
0.33	149	.98	0.64	3.47	106	ذكور	التجنب
			0.61	3.36	45	إناث	
0.088	149	1.72	0.60	3.67	106	ذكور	التوفيق
			0.65	3.41	45	إناث	
0.27	149	1.10-	0.65	3.06	106	ذكور	السيطرة
			0.78	3.19	45	إناث	
0.027	149	2.24	0.69	3.83	106	ذكور	التعاون
			0.71	3.56	45	إناث	
0.15	149	1.46	0.68	3.75	106	ذكور	التفاهم
			0.73	3.57	45	إناث	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يبين الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

د. هل تختلف درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) لمعرفة الفروق بين المتوسطات والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على أداة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

مدرس (28)		أستاذ مساعد (44)		أستاذ مشارك (48)		أستاذ (31)		الرتبة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استراتيجيات أداة الصراع
0.69	3.46	0.66	3.35	0.56	3.41	0.62	3.54	التجنب
0.78	3.51	0.66	3.64	0.58	3.61	0.46	3.67	التوفيق
0.70	3.09	0.81	3.19	0.65	3.04	0.53	2.89	السيطرة
0.77	3.89	0.75	3.65	0.73	3.74	0.54	3.77	التعاون
0.84	3.89	0.73	3.64	0.64	3.63	0.60	3.72	التفاهم

ينضح من جدول (13) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة

التدريسية لدرجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية، تبعاً لرتبهم الأكاديمية، ولمعرفة إذا ما كانت الفروق الظاهرية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية في ضوء رتبهم الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس) ذات دلالة إحصائية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (14).

يبين الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) في ضوء تصورات أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات: الجامعة، الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عابنة (1996) وكامبل (Campbell, 1994) التي أشارت نتائجها عدم وجود أثر للمتغيرات: الجامعة، الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة على درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخضور (1996) ودراسة ماكننير (Mcintyre, 1993) التي توصلت إلى وجود أثر للجنس ولصالح الإناث في درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع.

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الرتبة الأكاديمية على درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	درجات الحرية	مربع الأوساط	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاستراتيجيات
0.632	0.575	0.223	3	0.69	بين المجموعات	التجنب
		0.397	147	58.4	داخل المجموعات	
0.784	0.357	0.139	3	0.42	بين المجموعات	التوفيق
		0.390	147	57.38	داخل المجموعات	
0.151	1.79	0.85	3	2.55	بين المجموعات	السيطرة
		0.47	147	69.59	داخل المجموعات	
0.57	0.68	0.340	3	1.019	بين المجموعات	التعاون
		0.503	147	73.92	داخل المجموعات	
0.39	1.020	0.501	3	1.50	بين المجموعات	التفاهم
		0.49	147	72.13	داخل المجموعات	
			150	73.63	الكلية	

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

وفي ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

- تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) على كيفية استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفقاً للمواقف المتنوعة.
- تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على كيفية تشخيص الصراع والتعرف على أسبابه وطرق التعامل معه.
- تفعيل النمط القيادي التشاركي من خلال إتاحة الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في صناعات القرارات الأكاديمية.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية لإدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على عينات أخرى من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الأخرى.
- إجراء دراسات أخرى عن علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمتغيرات تنظيمية أخرى كالفاعلية، والالتزام التنظيمي، الضغوط والتوتر، الدافعية.

المراجع

- الأغبري، عبد الصمد. (2000). الإدارة المدرسية البعد: التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط 1، بيروت: إدارة النهضة العربية.
- الحنيطي، محمد فالح. (1993). "الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن"، دراسات، المجلد (20) (أ)، العدد (1)، ص ص 30-67.
- الخنثيلة، هند بنت ماجد. (1992). "أنماط القيادة في التعليم الجامعي كما يدركها عضو هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (27).
- الخصور، جمال فارس سليمان، (1996)، "أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق، في ضوء متغيرات الخبرة والجنس، والمؤهل العلمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد.
- الرحيم، أفضل. (1986). "استراتيجية إدارة الصراع في المنظمات الكبيرة، ترجمة حسنين محمد حامد، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، المجلد (10)، العدد (1)، ص ص 95-102.
- زكريان، زوزيت حروب. (1994). "الأنماط القيادية وعلاقتها بدرجة تطبيق الأسس النظرية لاستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في منطقة عمان الكبرى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- عبابنة، سعيد محمد سعي مصطفى. (1996). "أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد.

- عبيدات، زهاء.(2001). القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، ط1. عمان: دار البيارق.
- العسيلي، رجا.(1999). "النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنيك فلسطين كما يراها أعضاء هيئتي التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي" (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- العظامات، خلف دهر.(2004). "السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام" ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- عويس، بثينة اليأس موسى.(2002). "الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيته إدارتهم للصراع" ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- القيوتي، محمد قاسم. (1993). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، (ط2). عمان: المكتبة الوطنية.
- القيوتي، محمد قاسم. (2003). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، (ط4). عمان: دار الشروق.
- المصري، رفيق محمود.(2007). "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة" مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد (15)، العدد (1)، ص ص623-661.
- المغدي، الحسن بن محمد وآل ناجي، محمد بن عبد الله.(1994). "الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، العدد (29).
- مهدي ، عباس عبد والبليسي، سناء جودت "محمد علي". (2005). "استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين" ، مؤتمة للبحوث والدراسات، م(20)، ع(2)، ص. ص 181-221.
- النمر، سعود بن محمد. (1994). "الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م (7) ص ص 37-91.

Baron, A, Robert & Greenberg.(1990). **Behavior in organizational: under standing Managing The human side of work, (3rd) edition**. Boston: Allyn & Bacon.

Campbell Gary, M.(1994)."Secondary School Principals and Conflict Handling Styles "**Dissertation Abstracts International**. Vol.54,No,08 .p.2813.

Donovan, Mary Marcia, (1993). Academic deans conflict management: the relation ship between perceived styles and effectiveness of managing conflict (**Doctoral Dissertation Marquette university. Dissertation Abstracts International** .Vol.55,No.4, P1252.

Froyd, Jeffery, .(2006)."Understanding Conflict and Conflict Management'. Ritreired <http://www.foundation> coallation. Org heams.

Gordon, R. Judith,. (1989). **Adignostic Approach to organizational Behavior, (2nd)**. Boston: Allyn & Bacon.

Hoy. W & Miskel, C. (1991). **Educational Administration Theory Research and Partctice**. NewYourk: McGraw-Hill.

Johnson, Patsy. E & Scollay , Susan & D. (2001), "School Based, Decision-Making Councils, Conflict, leader Power and Social Influence in the vertical Team", **Journal Educational Administration**. Vol.39.No.1 PP47-66.

Kretnev, R. & Angelo kinicki. (1989).**organizations Behavior**.Boston: Irwin Publishing Inc.

Luthans, Fred, (1981), **Organizational Behavior, (3rd)**. NewYork: McGraw-Hill Book Company.

Mcintyre, Scottelmes. (1993). "Conflict Management by Male and femal Managers as reported by self and by male and femal subordinates,

and male and female managers" **Dissertation Abstracts International**.
Vol.53 No.7, P 3822,B.

Owens, Robert.(1981).**Organization Behavior in Education**,(2nd).
Englewood cliffs, New jersey: Prentice-Hall.

Owens, R.J. (1987).**Organization Behavior in Education** (3rd).
New jersey: prentice-Hall.inc.

Robbinson, Stephen.(2001).**Organization Behavior. In Education**
(9th)ed.Upper saddle River New Jersey :Prentice-Hall international, Inc.

Sizlagi. A & Mark Wallace.(1991)."**Organizational Behavior and performance**. Scott Foresman and Company Illinois.

Wilson, C. & Rosenfeld. R. (1995). **Managing Organizations**.
New York : McRaw-Hill book company.

The Relation between Leadership style and the Strategies of Organization Conflict Management practiced by Department's Heads in Mu'tah and ALal-Bayt Universities from Teaching Staff Views Perspectives

Dr. mohammad harahsheh

Dr.Abdel-Fattah Khlifat

Abstract

This study aims to investigate the relationship between department Heads' leadership style and their strategies in conflict Organizational management. The researchers employed two questionnaires, one for leadership style and another for conflict Organizational management strategies. The results showed that Heads practice delegative and democratic styles more than an autocratic style; and that they employed more accommodating strategies than avoiding and competing strategies. Also, the study showed that there are no statistically significant differences related to the university, college, gender or academic rank variables. The researchers recommend the use of these strategies to achieve the university's goals.

Keywords: leadership styles, conflict management strategies,