

تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في
محافظة العاصمة عمّان وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من
وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

**Academic leaders succession at the Jordanian private
universities in the capital Governorate Amman and its
relation with the management of the organizational
conflict from teaching staff points of view**

إعداد

حسام محمد السواعير

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

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

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2020

تفويض

أنا حسام محمد عبد الكريم السواعير، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً، وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: حسام محمد عبد الكريم السواعير.

التاريخ: 2020 / 5 / 28

التوقيع: حسام السواعير



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

وأجيزت بتاريخ : 2020 / 5 / 27

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د أحمد فتحي أبو كريم	رئيساً ومشرقاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. أمجد محمود درادكة	عضواً ومناقشاً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د عمر محمد الخرابشة	عضواً ومناقشاً خارجياً	جامعة البلقاء التطبيقية	

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين, الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وعلو مكانه,
سبحانك اللهم وبحمدك سبحانك رب العرش العظيم، الحمد لله قبل الرضا وعند الرضا وبعد الرضا،
والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين...وبعد:

إقرارًا مني بالشكر والإمتنان، أتقدم لصاحب الفضل بعد الله تعالى، أتقدم لمن أعطى من
وقته، أتقدم لمن لم يتوان عن تقديم المساعدات والإرشادات، أتقدم لمن ساندني في انجاز هذه
الرسالة بجزيل الشكر والعرفان والامتنان، الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة (الأستاذ الدكتور عمر الخرابشة والدكتور
أمجد درادكة) لجهودهم المُميزة، والشكر موصول لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط
عامه، وكلية العلوم التربوية خاصة مُمثلة بأعضاء هيئة التدريس الذين مهدوا لنا سبل النجاح،
وأسباب الفلاح، وكان لعلمهم الفضل العظيم علينا، وكذلك أتوجه بالشكر لكل من قدم لي
المساعدة، وأسهم بإنجاز هذه الدراسة.

الباحث

حسام محمد عبد الكريم السواعير

الإهداء

بعد مرور أعوام لم تخل من التعب, لظالما حلمت بأن أسطر بكلماتي أشد وأجمل عبارات الإهداء لأشخاص أحبهم, وأعلم بأنه مهما كتبت لن أوفيهم حقهم, وأبدأ بذلك الرجل (أبي) الذي ذلل لي طريق الصعاب أمامي لكي أكون ما أنا عليه اليوم, كما أهدي هذه الرسالة إلى تلك النجمة (أمي) التي أنارت لي الطريق الذي مهده لي والدي, شكرًا لكم من الأعماق وأعلم بأنني مهما قدمت لكم لن أوفي لكم حقكم, دمتم لي...

وأهدي نجاحي لأخي (مؤمن) وأختي وأبنتها (شهم)...

كما أهدي هذا النجاح إلى النصف الجميل (زوجتي) وعائلتها...

وأهديها إلى جدي وجدتي أطال الله في عمريهما, أعمامي وعماتي وعائلاتهم, أخوالي وخالاتي وعائلاتهم... وكما أخص بالذكر خالتي (المديرة) أطال الله في عمرها وحفظها من كل مكروه...

كما أهديها إلى الرائعين دومًا... المتواجدين بجانبني حيث ما ذهبت, وأينما نظرت... أصدقائي (محمد, رعد, فارس, ليث, قتيبة, أحمد وسعد)...

وأهديها إلى الغالي ابن عمي (رائد جميل)...

وأهدي هذه الرسالة إلى روح جدي (جمعه) رحمه الله لتكون صدقة جارية عن روحه بإذن الله.

الباحث

حسام محمد عبد الكريم السواعير

فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تقويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الملحقات
ل.....	الملخص باللغة العربية
م.....	الملخص باللغة الإنجليزية

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

2.....	مقدمة
6.....	مشكلة الدراسة
9.....	هدف الدراسة وأسئلتها
10.....	أهمية الدراسة
11.....	مصطلحات الدراسة
13.....	حدود الدراسة
13.....	محددات الدراسة

الفصل الثاني: الأدب النظري ودراسات سابقة

15.....	أولاً: الأدب النظري
15.....	أ. تعاقب القيادات
24.....	ب. إدارة الصراع التنظيمي
31.....	ثانياً: دراسات سابقة
31.....	الدراسات السابقة ذات الصلة بتعاقب القيادات
34.....	الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة الصراع التنظيمي
36.....	التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

40	منهج الدراسة.
40	مجتمع الدراسة.
41	عينة الدراسة.
43	أداتا الدراسة.
43	الأداة الأولى: تعاقب القيادات.
47	الأداة الثانية: إدارة الصراع التنظيمي.
52	متغيرات الدراسة.
53	المعالجة الإحصائية.
54	إجراءات الدراسة.
55	تصحيح أداتا الدراسة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

57	نتائج الدراسة.
----	-------	----------------

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

95	أولاً: نتائج الدراسة.
110	ثانياً: توصيات الدراسة.

المصادر والمراجع

112	المراجع العربية.
116	المراجع الأجنبية.
121	الملحقات.

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان الخاص حسب متغير الجنس.	40
2-3	عينة عشوائية عنقودية للجامعات حسب متغير الجنس.	41
3-3	توزع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، ومصدر آخر موهل علمي، وسنوات الخدمة، والجنس).	42
4-3	قيم معاملات الارتباط بين الفقرات للاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه.	44
5-3	قيم معاملات الثبات لاستبانة تعاقب القيادات بطريقتي الاتساق الداخلي والتجزئة النصفية.	47
6-3	قيم معاملات الارتباط بين الفقرات للاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرات.	49
7-3	قيم معاملات الثبات لاستبانة إدارة الصراع التنظيمي بطريقتي الاتساق الداخلي والتجزئة النصفية.	52
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.	57
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية.	59
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال السياسات والأنظمة.	60
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية.	61
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية.	63

64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة مُمارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية.	13-4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب، ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازليًا.	14-4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال أسلوب التجنب.	15-4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال أسلوب استخدام السلطة.	16-4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال أسلوب التعاون.	17-4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال أسلوب المُجاملة.	18-4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال أسلوب التسوية.	19-4
73	معاملات الارتباط بين درجة مُمارسة تعاقب القيادات الأكاديمية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	20-4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مُمارسة تعاقب القيادات الأكاديمية، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير الجنس.	21-4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مُمارسة تعاقب القيادات الأكاديمية، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير مصدر آخر مؤهل علمي.	22-4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مُمارسة تعاقب القيادات الأكاديمية تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية.	23-4
80	اختبار تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لدرجة مُمارسة تعاقب القيادات الأكاديمية تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية.	24-4

81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مُمارسة تعاقب القيادات الأكاديمية، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.	25-4
83	اختبار تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لدرجة مُمارسة تعاقب القيادات الأكاديمية تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.	26-4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير الجنس.	27-4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير مصدر آخر مؤهل علمي.	28-4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية.	29-4
89	اختبار تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.	30-4
90	اختبار LSD لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية لمعرفة الفروق البعدية.	31-4
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.	32-4
92	اختبار تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.	33-4

قائمة المُلحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
122	أداتا الدراسة بصورتها الأولية	1
134	أسماء المحكمين	2
135	أداتا الدراسة بصورتها النهائية	3
142	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التعليم العالي	4
143	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التعليم العالي إلى رؤساء الجامعات الخاصة (الزيتونة, البترا, الشرق الأوسط, والإسراء)	5
144	البراءة البحثية	6

تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

حسام محمد عبد الكريم السواعير

إشراف

أ.د. أحمد فتحي أبو كريم

المُلخَص

هدفت الدراسة تعرف درجة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتم تطوير استبانتين لجمع البيانات والتأكد من صدقهما وثباتهما. وتكونت عينة الدراسة من (278) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

وأظهرت النتائج أن درجة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، وأن مستوى إدارة الصراع التنظيمي كان متوسطاً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة استجابة أعضاء هيئة التدريس لتعاقب القيادات الأكاديمية تعزى لمتغيري: الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري: الجنس لصالح الذكور ومصدر آخر مؤهل علمي لصالح الجامعات العربية، ولا يوجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيري: مصدر آخر مؤهل علمي، وسنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري: الجنس لصالح الذكور، والرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد، وقد أوصى الباحث عدد من التوصيات كان أهمها: التخطيط بشفافية لعملية ممارسة تعاقب القيادات، وتوفير مختصين لإعداد آلية لتعاقب القيادات، وتبني إدارة الجامعات لمنهج واضح عند إدارة الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: تعاقب القيادات الأكاديمية، إدارة الصراع التنظيمي، الجامعات الخاصة، الأردن.

Academic leaders succession at the Jordanian private universities in the capital governorate Amman and its relation with the management of the organizational conflict from teaching staff point of view

Prepared by:

Hussam muhammed abdulkarem alsawaeer

Supervised by:

Dr. Ahmad fathy abu kraem

Abstract

This study aimed at identifying the Academic leaders succession at the Jordanians private universities in the capital city of Amman and its relation with the management of the organizational conflict from teaching staff point of view, In order to achieve this goal, the researcher used the relational descriptive approach, the questionnaires were developed and distributed to the study sample, they were verified and validated and applied on (278) of the teaching staff selected from the private universities in the capital governorate Amman.

The result of study showed that the availability degree of the Academic leaders succession for private universities teaching staff came medium. And the degree of the management of the organizational conflict teaching staff came medium; the results indicated a positive and statistically significant relationship between Academic leaders succession availability for private universities teaching staff and the degree of management of the organizational conflict teaching staff. Also the result of study showed that there is no presence of statistically significant differences at the level of indication ($\alpha=0.05$) degree of response of the teaching staff for the Academic leaders succession attributable to the academic rank, and the years of experience, Also the result of study showed that there is no presence of statistically significant differences at the level of indication ($\alpha=0.05$) degree of response of the teaching staff for management of the organizational conflict attributable to the the last qualification source, and the years of experience. The study's recommendations are planning transparently for the process of the succession with a written mechanism, and the universities should adopt a clear approach when managing organizational conflict.

Keywords: Academic leaders succession, Management of the organizational conflict, The private universities, Jordan.

الفصل الاول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

يشهد العالم تطوراً تكنولوجياً هائلاً في شتى مناحي الحياة وذلك بواسطة العلم الذي بدوره يقوم بتطوير التكنولوجيا، مما يساعد المجتمعات الرصينة على اكتفائها ذاتياً من حيث: الصناعة، والتجارة، والاقتصاد، وغيرها من شتى مناحي الحياة الأخرى، كما أنه وبالعلم تستطيع المجتمعات التغلب على مشاكلها التي تتعرض لها، كما أدى التعليم بكافة مؤسساته في الأردن دوراً أساسياً في المجتمع.

يُعد التعليم العالي مشمولاً بكافة مؤسساته من أهم مكونات التأسيس والنهضة للحضارات والمجتمعات، وأصبح من أولويات الدول كافة، حيث يُمثل محوراً رئيساً في تطور المجتمع لكونه يُعد الركيزة الأساسية في إنتاج المعارف، ولما له من تأثير على الصعيدين المحلي والدولي من حيث: الصناعة، والتجارة، والاقتصاد، إضافةً الى السياسة (الصدقي، 2014).

يُلاحظ انتشار واضح لمؤسسات التعليم العالي في الأردن خصوصاً الجامعات الخاصة، وفي ضوء هذا التزايد المُتسارع وعرض هذه الجامعات لسياساتها، وبرامجها، وطرق ترويجها لنفسها، حيث أن لكل جامعة خاصة الحق في ترويج وإبراز نفسها بالطريقة المناسبة التي تراها مع ضمان جودة مُخرجاتها، الأمر الذي يضمن ارتفاع هذه الجامعات نحو مستويات مُتميزة، علماً بأنه لن يتم هذا التميز إلا بقيام هذه الجامعات بتوفير خطط لعملية تعاقب القيادات وتطبيقها فعلياً على أرض الواقع.

الأمر الذي أدى إلى قيام موظفي مؤسسات التعليم العالي بالتنافس على المناصب القيادية من خلال اكتسابهم لمهارات وكفايات جديدة تؤهلهم لتلك المناصب، ويدعو ذلك إلى ضرورة قيام المؤسسات بوضع استراتيجيات خاصة بعملية التعاقب على هذه المناصب.

تُعد القيادة عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات، فالقيادة الفعالة، والذكية تُعد من أهم العوامل في تطوير، وبناء المؤسسات، حيث تشكل القيادة حوالي (45%) من العمل التنظيمي في بناء وتطوير المؤسسات، فهناك قادة غير قادرين على قيادة أعضاء المؤسسة، وتوجيههم نحو أهدافها، لكونهم ذوي مهارات قيادية محدودة، بينما القادة الذين يتمتعون بالمهارات القيادية، باستطاعتهم قيادة المؤسسة باتجاه الأهداف، وفي حال كانت قيادة المؤسسة في أوج حالاتها، فسيظهر ذلك تلقائياً على المؤسسة بتحقيقها للرؤى والأهداف، علماً بأن القيادة تُعد في الوقت الحالي مصدراً نادراً وتمثل التحدي الأكبر (Gao,2013).

يعد تقلد الصف الثاني للمناصب القيادية من الناحية الإدارية بمثابة ترقية، أي اختيار أكفأ الموظفين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية، والسلطة في التنظيم، على أن يتمتع الشخص بمزايا أفضل مما كان يتمتع في منصبه السابق، لأنها تفسح المجال أمام الموظف للوصول إلى المناصب العليا، وبدوره يبذل الموظف أقصى قدر من الجهد ليحصل على الترقية، كما تُشعر الموظف بالأمان نتيجة تحقيق تقدم مستمر في حياته العملية (العثماني,2014).

ساد الاعتقاد بأنه ليس هناك ضرورة للتفكير في وضع استراتيجيات لعملية التعاقب ما لم يستنفذ الجيل دوره تماماً سواء بالتقاعد، أم الإصابة بمكروه، لذلك أُعتبرت عملية مُمارسة تعاقب القيادات عملاً لا قيمة له، ولم يُنظر إليه حتى كعملية لتطوير المواهب الواعدة التي يجب الاحتفاظ بها، وتطويرها خشيةً من استقطابه من قبل المؤسسات المُنافسة، إلى أن سلك هذا الاتجاه مسلماً إدارياً آخر، فالموظفون الموهوبون يتعرضون بشكل مُستمر للإستقطاب من قبل المؤسسات المُنافسة، والمؤسسات التي لا تدرك أهمية مُمارسة عملية تعاقب القيادات من خلال وضع واستحداث استراتيجيات مُناسبة للتعاقب القيادي ستجد نفسها في طريقها لخسارة قادتها (Fulmer & Conger,2004)

يرى جاردر (Gardner, 1990) بأن القيادة هي عملية الإقناع التي يقوم بها الفرد (أو الإدارة) بحيث يوجه المجموعة إلى متابعة الأهداف التي تصدر عن القائد، أو يشاركها مع أتباعه).

ويُعد تعاقب القيادات عملية ضرورية، ومطلوبة لوضع خارطة الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، نظرًا لأن القيادات الإدارية هي المسؤولة عن تحقيق ذلك، وقد أكدت الدراسات السابقة العملية والنظرية أن بعض المؤسسات تواجه عددًا من التحديات التي تؤثر في أهدافها الاستراتيجية، ومنها عدم وجود البديل القيادي المناسب في المكان والوقت المناسبين (البواردي، 2017).

يرى فولمر وكونجر (Fulmer & Conger, 2004) بأن العوامل الاقتصادية العالمية ستؤثر بشكل كبير في طبيعة القيادات المطلوبة، وطبيعة المهارات التي يجب أن يُتقنها هؤلاء القادة حيث سيحتاجون إلى معرفة متقدمة في المجال التقني، والفهم العميق للأسواق العالمية، وقدرات عالية على فهم الثقافات بما يضمن بقاء مؤسساتهم، وتطويرها، كما أن عليهم الإلمام بمهارات عالية في ريادة الأعمال، وعلاقات واسعة في مجال أعمالهم ومؤسساتهم، بالإضافة إلى مهارات قيادية عالية للمؤسسات الحديثة التي تعتمد أعمالها على الهياكل الأفقية.

يتجدد الاهتمام بالصراع بكافة أشكاله وخصوصًا المتعلق بالأمر التنظيمية والاجتماعية لمرور العالم بصراعات مستمرة، ولكونه يرتبط بشكل دائم مع الإنسان وله تأثير في أفكاره منذ الأزل وسيبقى يرافقه مدى الحياة، حيث بدأ الاهتمام مجددًا بالدراسات المتعلقة بصراع الأفراد والجماعات، والصراع الاجتماعي، والصراع الديني وغيرها (Rahim, 2001).

يرى ديسلر (Dessler, 1980) أن الاتصال المتواضع بين الأفراد والجماعات داخل مؤسسة ما، يفقدهم روح الزمالة من حيث التعاون، والمؤاخاة، وغيرها، مما يؤدي إلى تصادم شخصي بين الأفراد والاختلاف بشأن أهداف العمل، وكيفية تحقيقها، خصوصًا إذا لم تتوفر المعايير اللازمة لأدائها.

وفي دراسة أجراها جونسون وسكولاي (Johnson & Scollay, 2001) أشارت إلى أن حدة الصراع تكون منخفضة بين الأفراد داخل المؤسسات التي يستند مديروها إلى أخذ استشارة موظفيها عند اتخاذهم القرارات، وأن حدة الصراع ترتفع عند إغفال استشارتهم.

يرى جاد الرب المشار إليه في أبو سنينة والبياتي (2014) بأن الإدارات الحديثة زادت من اهتمامها بالصراعات التنظيمية من حيث: مفهومها وأثرها في كفاءة أداء المؤسسة، وتبين أن الصراع يكون مقبولاً وقد يكون مفيداً للمؤسسة، وبذلك تغير تعبير إنهاء الصراع ومنعه (Preventing Conflict) إلى تعبير إدارة الصراع (Management Conflict) والتعامل مع الصراع (Conflict Handling) وبذلك أصبح يعني المبادرة التي تستهدف من خلالها الإدارة وقيادتها الوصول بالصراع إلى مستوى مقبول بل مرغوب فيه داخل المؤسسة بهدف رفع فعالية المؤسسة وكفاءتها لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

يرى جينيفر (Jennifer, 2015) بأن على الجامعات السعي نحو التميز بكافة أشكاله، والتجديد بحيث لا يُسهل تقليدها، بالإضافة للارتقاء بالميزة التنافسية التي تُعد قوة لمواجهة التحديات ومحوراً لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها، ولتحقيق هذه الميزة في الجامعات الأردنية الخاصة لا بد من وجود عدة عوامل داعمة لتمييز هذه المؤسسات منها: العوامل المادية والبشرية، حيث تعتمد كثير من المؤسسات على الموارد المادية والبشرية لرفع شأن المؤسسة وقيمتها.

ينبثق عن تعاقب القيادات الأكاديمية منافسة موظفي المؤسسات، ومحاولة اكتسابهم لأكثر قدر من المؤهلات والخبرات للحصول على ترقية، وينحدر من هذه العملية مساوئ منها: تغيير القيادات وتعاقبهم بشكل مستمر وحسب عدة عوامل ترتأياها المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى تغيير كثير من القوانين والأنظمة والتشريعات المعمول بها، مما يعكس ذلك أحياناً بشكل سلبي على سير العمل، ومن هنا يبرز دور المؤسسات الناجحة بوضع استراتيجيات لعملية التعاقب القيادي، الأمر الذي يعمل على نجاح المؤسسة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام بمفهوم تعاقب القيادات من قبل المؤسسات العالمية الحديثة، إلا أنه لوحظ للباحث ومن خلال البحث في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة الافتقار لمثل هذه الدراسات على المستويين المحلي والدولي، فلم يحظ بالقدر الكافي من الاهتمام والبحث مما أسهم في تكوين جانب من جوانب مشكلة هذه الدراسة، وهذا ما أكدته دراسة الحسيني (2009) حيث يرى بأن كثيرًا من المؤسسات في معظم الدول النامية تعاني من ضعف الاهتمام بعملية تعاقب القيادات، وخصوصاً عملية إعداد قيادات بديلة تكون قادرة على مسك زمام الأمور، وقدرتها على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتسيير عمل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي غالباً الى وجود ضعف في أداء المؤسسات، وفشل خططها، وتعثُر مشاريعها، وذلك لعدم وجود قادة قادرين على تسيير أعمال المؤسسة.

يرى جوزيف، أبوسماح وعبد الله (Jusoff, Abu Samah, Abdullah, 2009) بأن العملية التي تواجه الجامعات والتي تُعد الأكثر إلحاحًا هي تعاقب القيادات مع الأخذ في الاعتبار أن الجامعة لا تختلف عن أية مؤسسة أخرى تسعى إلى الرقي والاستمرارية، ربما تكون المفارقة قد خُففت لأن النقاش لا يمكن أن يغذيه سوى الرغبة الحقيقية في البقاء بشكل تنافسي، إن البقاء على اتصال مع البيئة الخارجية، والحفاظ على اليقظة المستمرة للتوقعات المتغيرة باستمرار والحفاظ على شعور متزايد بالوعي تجاه احتياجات المجتمع هي القواعد الأساسية لبقاء مؤسسات التعليم العالي.

يُعد التخطيط للتعاقب أمرًا حيويًا في مؤسسات التعليم العالي لضمان استمرارية العمل الفعال، كما تُعد مهمة تخطيط وإدارة التعاقب أمرًا مزعجًا في أية مؤسسة، لأنها تنطوي على تركيز الاهتمام على الموارد الأساسية لتوسيع وتنفيذ خطة متعددة الأوجه، تتضمن برنامج تعاقب وبرنامج تدريب مؤسسات التعليم العالي

لتقييم ترتيبات وممارسات التعيين، وتوقع الاحتياجات القادمة، والبدء في ظهور خطة تعاقب تأخذ سياسات وممارسات الموارد البشرية الحالية في الاعتبار (Ishak & Kamil, 2016).

تواجه مؤسسات التعليم العالي الخاصة تحدياً أساسياً في انتقاء قياداتها، هذه القضية تستلزم وضع آلية يتم اتباعها عند اختيار القيادات لتولي المناصب القيادية وبشكل ممنهج وموضوعي والابتعاد عن الآليات التقليدية (التعيين والترشيح)، الأمر الذي سيدفع موظفي المؤسسة للدخول في تنافس يرفع من مستوى المؤسسة بهدف الحصول على هذه المناصب (البواردي، 2017). حيث تؤكد دراسة بني عطا (2014) بأن على الإدارات ممارسة سياسات ذات استراتيجيات واضحة وبعيدة المدى، وخطط محددة في قياداتها للجامعات، وذلك بهدف ضمان انفتاحها على الصعيدين: المحلي والدولي، وسعيها للرقى والنهوض لغايات الوصول إلى مستويات أعلى من التنافس.

يُعد الصراع من العوامل الطبيعية في حياتنا جماعةً ومؤسسات، وهو عامل حتمي لأن الاستقرار فيه بصورة مستمرة يكاد يكون شبه مستحيل، فالتغيير فيه دائم الاستمرار، وهذا يبين وجود الصراع في المؤسسات كظاهرة طبيعية، ولكن في حال وصل الصراع إلى مستويات عالية سيترتب على ذلك أمور سلبية أكثر من الأمور الإيجابية (الطويل، 1986).

كما أشارت عدد من الدراسات في توصياتها إلى ضرورة دراسة تعاقب القيادات، وإدارة الصراع التنظيمي، حيث أوصت دراسة (Neefe, 2009) بأن هُنالك حاجة للتخطيط لعملية تعاقب القيادات للمناصب الإدارية المتوسطة، وأن الغرض من ذلك التفكير للمستقبل من خلال تحديد الاحتياجات والكفاءات البشرية، كما أوصت دراسة فروليتس، وماك وريذيج (Froelich, Mckee And Rathge, 2009) بأن هُنالك حاجة إلى الكثير من الأبحاث الإضافية لفهم أفضل لكيفية مساعدة المؤسسات على إنشاء خطط لتعاقب القيادات، ويوصي البواردي (2017) في دراسته حول ضرورة عمل مقارنة لواقع التخطيط لتعاقب القيادات بين القطاع

الحكومي والقطاع الخاص والتحديات التي تواجههم، وأوصت دراسة اسحاق وكامل (Ishak & Kamil,2016) الى توسيع وتنفيذ خطة متعددة الأوجه لعملية تعاقب القيادات, تتطلب إنشاء برنامج تدريب مؤسسات التعليم العالي لتقييم ترتيبات وممارسات عملية تعاقب القيادات الحالية, والنظر بعين الاعتبار للاحتياجات القادمة, كما جاءت توصية المنصور (2016) في مؤتمر التميز المؤسسي حول ضرورة مشاركة الإدارة العليا بتطوير ودعم خطط التعاقب, وتوليها لمسؤولية ترشيح المؤهلين للمناصب القيادية, مع أهمية إدارة برنامج التخطيط لتعاقب القيادات كأحد العمليات الرئيسية وليس كحدث لأول مرة, وتحديد المميزين ضمن آلية واضحة وتطويرها بشكل مستمر, وأوصى البيشي (2014) في مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية على أهمية بناء القيادات والتخطيط الأمثل لتعاقبها. وأما بخصوص إدارة الصراع التنظيمي, أوصى مرزوق (2011) إلى تقديم برامج متخصصة في إدارة الصراع التنظيمي من خلال الاستفادة من التجارب العالمية, كما أوصت دراسة هدية وأحمد (2017) إلى تدريب وتزويد الأكاديميين بمهارات إدارة الصراع التنظيمي, وجاءت توصية اوميزور واوبودن (Omisore & Abiodun,2014) إلى ضرورة قيام المؤسسات بتوفير مساحات كافية لاتخاذ القرار من أجل الحفاظ على الإنتاجية المثلى, كما يجب أن تأخذ في عين الاعتبار رغبات الموظفين, كما يجب تطوير نظام مناسب لنشر المعلومات للجميع لتجنب الشائعات.

ويحسب خبرة الباحث أثناء رحلته العلمية في مرحلتي البكالوريوس والماجستير, والإطلاع على كثير من الأمور الإدارية التي تقوم بها الجامعات, وجد الباحث افتقار بعض الجامعات لعملية ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية من خلال استمرار بعض القيادات الأكاديمية في مناصبها لفترات طويلة علمًا بأن بعضها غير مؤهل لتلك المناصب, حيث استشف الباحث بأن هُنالك ضرورة لمعرفة كيفية اختيار القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى إدارة الصراع التنظيمي بشكل أعمق, خصوصًا في ظل عدم وجود دراسات تناقش تعاقب القيادات الأكاديمية في

مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الأردن حسب علم الباحث، فقد قام بإجراء دراسة للتعرف إلى درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة الى تعرف درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى إلى متغيرات: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، مصدر آخر مؤهل العلمي)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس

لمستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى

إلى متغيرات: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، مصدر آخر مؤهل العلمي) ؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من مجموعة من الاعتبارات، وهي :

الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة بشكل أساسي في محاولة التعرف إلى مفهوم تعاقب القيادات

الأكاديمية وتأثيره في مؤسسات التعليم العالي خصوصاً الجامعات الخاصة على وجه التحديد، مما يساعد هذه

الجامعات بوضع استراتيجيات ملائمة وبعيدة المدى وخاصة بعملية تعاقب القيادات الأكاديمية، والتي من شأنها

الخروج بجودة تعليمية عالية ومتميزة تهدف إلى التنافس، كما من شأن هذه الدراسة إثراء المكتبة العربية بشكل

عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص، بوصفها -حسب علم الباحث- من الدراسات المهمة في الأردن، حيث تُعد

هذه الدراسة بمتغيراتها دراسة جديدة في مجال الإدارة، ويؤمل أن تكون هذه الدراسة مقدمة لدراسات أخرى يتم

فيها إدراج متغيرات جديدة.

الأهمية العملية: تكمن أهمية الدراسة في مُساعدة القيادة العليا في الجامعات الخاصة بالتعرف إلى

مُشكلات عملية التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية، ومن ثم مساعدتهم في السعي لتطوير الإدارات الجامعية،

وبالتالي وضع استراتيجيات آليات واضحة وخاصة بعملية تعاقب القيادات، ومُحاولة إعداد وتأهيل قيادات

الصف الثاني، كما تؤمل هذه الدراسة بتشجيع الجامعات الأردنية الخاصة على استحداث طرق حديثة لتقييم

الأداء في اختيار القادة، وتوعية القادة الحاليين بضرورة إعطاء المرؤوسين حق المشورة وتدريبهم على تحمل

المسؤوليات واتخاذ القرارات.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على بعض المصطلحات التي يُمكن تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً، وعلى النحو

الآتي:

تعاقب القيادات:

تُعرف بأنها "وسيلة لتحديد المناصب الإدارية ، ابتداءً من رئيس القسم الأكاديمي لغاية أعلى منصب في المؤسسة، كما تصف العملية وظائف الإدارة بهدف توفير أكبر قدر من المرونة وضمان ذلك للأفراد بحيث تتوسع مهاراتهم الإدارية وتصبح أكثر شمولية فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية جميعها بدلاً من الأهداف الإدارية لوحدها" (Rothwell,2005:6).

ويعرفها صالح (1:2015) بأنها "عملية إيجاد شخص يشغل مكان القائد في حال غيابه وذلك لأن هناك ضرورة بوجود شخص يحل مكانه بهدف اتخاذ القرارات والمضي فيها وعدم تأخيرها، وفي حالة عدم إيجاد الشخص المناسب، فإنه يُطلب من القائد الحالي وضع مواصفات ومؤهلات ومعايير تُناسب طبيعة العمل بهدف البحث عن ذلك الشخص خارج المؤسسة".

وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي حصلت عليها الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من خلال إجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات الاستبانة المُعدة لهذا الهدف والمتعلقة بتعاقب القيادات، حيث تُعتبر عملية واضحة ومُنظمة تضمن استمرارية عملية القيادة مع تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

الجامعات الخاصة: مؤسسة تعليمية خاصة هدفها منح الدرجات العلمية (بكالوريوس، ماجستير وغيرها)،

ويتم تأسيسها بموجب قرار من وزارة التعليم العالي/ مجلس الأمانة (التعليم العالي، قانون الجامعات الأردنية،

(2018).

القيادات الأكاديمية: يقصد بها رئيس القسم الأكاديمي، عميد الكلية، نائب الرئيس ورئيس الجامعة.

مفهوم الصراع التنظيمي:

يعرفها رحيم (Rahim, 2000:5) بأنها "عملية انخراط بعض الأعضاء في أنشطة لا تتوافق مع أنشطة زملاء داخل مؤسستهم، أو أعضاء الجماعات الأخرى، أو غير المنتسبين الذين يستخدمون الخدمة، أو منتجات المؤسسة".

وتُعرف بأنها "عملية تفاعل الأشخاص الذين ينتمون لنفس المؤسسة، ولديهم أهدافاً غير متوافقة مما يجعلهم يتدخلون في شؤون بعضهم البعض بهدف تحقيق تلك الأهداف" (Folger & marshall, 2001:1) يرى المعشر (44:2005) أن إدارة الصراع هي "اختيار الطرق والأساليب المناسبة للتعامل مع الصراع بعد معرفة الأسباب، ويتم إيجاد هذه الطرق والأساليب من خلال عملية يتم فيها مواجهة الصراع والتعامل معه".

ويعرفها عبد القادر (226:2011) بأنها "شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي يمارسه الفرد لغايات تحقيق الأهداف، كما أن الصراع يمكن أن يُستخدم في صقل شخصية الفرد وبنائها أو صقل المؤسسة وتطويرها، كما يمكن استخدامه ضد الفرد بالتقليل من شخصيته وبالتالي إنهاء المؤسسة وبنائها".

وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي حصلت عليها الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من خلال إجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات الاستبانة المعدة لهذا الهدف والمتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي، حيث تُعد عملية تفاعلية تظهر من خلال عدم توافق طرفين أو أكثر، من حيث عدم التوافق في آرائهم سواء داخل مؤسسة أو خارجها.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي :

الحد الموضوعي: ويشمل تعاقب القيادات الأكاديمية وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي.

الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمّان.

الحد المكاني: الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2020/2019.

محددات الدراسة :

تم تحديد نتائج الدراسة بالنقاط الآتية :

- درجة صدق أدوات الدراسة وثباتهما.
- مدى تمثيل العينة المختارة للمجتمع .
- لا تعمم نتائج الدراسة إلا على المجتمع الذي سُحبت منه العينة وعلى المجتمعات المماثلة له.

الفصل الثاني

الأدب النظري ودراسات سابقة

الفصل الثاني: الأدب النظري ودراسات سابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذو العلاقة بمتغيري الدراسة وهما: تعاقب القيادات وإدارة

الصراع التنظيمي، فضلاً عن عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

تطرق هذا الفصل إلى مفهوم تعاقب القيادات وأنواعه وإلى أسباب تغيير استراتيجيات عملية التعاقب، وأهميته، وأنماطه، وصفات المؤسسات الناجحة بإدارة التعاقب، ومفهوم الصراع التنظيمي، وأشكاله، وأنواعه، وأساليبه.

أ: تعاقب القيادات

تُمثل عملية تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات ركيزة أساسية، وعاملاً محورياً في نجاحها، حيث تعتمد المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة على الموارد البشرية بشكل جوهري، حتى وإن كانت تمتلك موارد مادية ومالية مُتميزة، ألا أن العامل البشري يُعد الأساس في أي مؤسسة من حيث ترقيتها والعمل على النهوض بها من خلال توظيف مواردها المادية والمالية.

يرى صالح وعبد الرحمن (Salleh & Abdulrahman, 2017:791) أن التعاقب عبارة عن عملية لنقل الطاقة داخل مؤسسة ما من خلال الأفراد، ويمكن وصف الطاقة بأنها أية أنشطة، أو مبادرات مُنظمة ومُستمرة. ويمكن أيضاً تعريف التعاقب بأنه عملية تحول تحدث في ملكية المؤسسة، أو التحكم في روح المبادرة من المالك إلى الخلف، في هذه الحالة يتم التعاقب من خلال المالك. كما يُعرّف التعاقب أيضاً بأنه عملية يعمل فيها الرئيس التنفيذي الحالي مع الوريث الذي ستُقل له القيادة بشكل قريب. وعلى الرغم من الاختلافات في التعريف فإن المفهوم الأساسي للتعاقب يدور حول استبدال قائد في المؤسسة.

يُعرّف تعاقب القيادات بأنه "جهد مُخطط له ومدروس بشكل مُكثف من قبل مؤسسة ما لضمان استمرارية تعاقب القيادات في المناصب الرئيسية، والاحتفاظ بالموارد الفكرية والمعرفية وتطويرها للمستقبل وتشجيع الفرد (Ali, Vahid & Ahmadsreza,2011:3605)

وعرفه روثويل (Rothwell,2005:6) بأنه "عملية مُنظمة ومُستمرة تُضمن ديمومة استمرارية عملية القيادة في المؤسسة، والحفاظ على المخزون الثقافي والمعرفي وتطويره مع تحسين الأداء الوظيفي للموظفين". ويُعرف الباحث تعاقب القيادات بأنها "عملية وضع خُطط واستراتيجيات إدارية، تضمن وجود قادة بُدلاء في المؤسسة في حال غياب القادة الحاليين سواء بالاستغناء عنهم من قبل الإدارة العليا، أو مالك المؤسسة أو تقاعدهم أو تعاقدهم (القادة الحاليين) مع مؤسسة أخرى، وتُعد وسيلة للحفاظ على نهج المؤسسة وضمان تطويرها".

في ضوء ما تقدم هناك عدد من القواسم المشتركة التي تطرقت إليها المفاهيم السابقة ومنها: التعاقب ضروري وجيد للمؤسسة، ويعمل على تطوير المؤسسة والحفاظ على المخزون الثقافي والفكري، كما أن التعاقب يقع على عاتق الإدارة العليا.

يُعد الرائد الفرنسي في تاريخ الإدارة هنري فايول - Henry Fayol (1841 إلى 1925) ، من بين أوائل الذين أدركوا الحاجة التنظيمية العالمية لتخطيط التعاقب، ومع ذلك قام القادة الفعالون عبر القرون بتطوير وتنفيذ خطط التعاقب لمؤسساتهم، على نقيض ذلك هناك العديد من القادة اليوم الذين لم يفكروا بجد في عملية إعداد القادة، عندما يواجهون بالمشاكل فجأة، ويدركون أن الكثير من أعمالهم ستكون بلا جدوى ما لم يكن هناك قائد قادر على مجاراة المشاكل (Rothwell,2001)، كما يجب أن يتم التعامل مع عملية التعاقب كعملية تشغيلية مع أي إجراءات صعبة ومتعددة من القرارات التي يمكن أن تكون متداولة بشكل دوري (Handler,1994) .

أنواع تعاقب القيادات:

- يرى جوثرد واوستن (Gothard & Austin, 2012) بأن هناك خمسة انواع لعملية تعاقب القيادات:
- ترحيل المُتعاقب (الوريث): الترحيل نوع من أنواع التعاقب إذ يتم تحديد عضو في الإدارة العُليا باعتباره الوريث، وتُمارس هذه العملية لتقليل مخاطر اختيار المُرشح الخاطئ إلى الحد الأدنى، والاستفادة من الخبرة التي اكتسبها الوريث.
 - تعاقب التنافس: تتضمن هذه الخطة عملية تنافسية، إذ يتعين على المُرشحين لشغل المناصب القيادية، المؤلفة من موظفين داخل المؤسسة، اجتياز العديد من مراحل الفحص أو الترشيح، والتي قد تتضمن فحصاً شاملاً للكفاءات المهنية، بالإضافة إلى استيفاء العديد من المعايير التي وضعتها الإدارة العُليا للمؤسسة.
 - التعاقب من الخارج: هي الخطة التي تحدث عندما يتم تعيين مُرشح لمنصب قيادي من خارج المؤسسة، إذ وجد أن هذا ينتج نتائج أقوى من الطريقة الداخلية القائمة على الترحيل، خاصةً عندما يكون عدم الاستقرار التنظيمي مرتفعاً.
 - الانقلاب: تُعد خطة ليست منظمة في هذه الحالة يفرض صاحب المؤسسة (أو مجموعة من أصحاب المؤسسة) انتقال القيادة، ويُعد إجراء انتزاع للسلطة ويحدث عندما يكون مالك المؤسسة غير راضٍ عن الجوانب الرئيسية لإدارة المؤسسة .
 - إعادة قائد سابق لقيادة المؤسسة: يتم استدعاؤه في حال عدم وجود مُرشحين مناسبين آخرين متاحين لمناصب قيادية في لحظة معينة، أو إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى قائد قوي لمواجهة الاضطرابات.

أسباب تغيير استراتيجيات عملية تعاقب القيادات:

ظهرت رؤية جديدة للتعامل مع احتياجات عملية التعاقب لا سيما في ظل دخول الاتجاهات الإدارية

والاقتصادية في شتى مجالات الحياة ومنها (Fulmer & Conger,2004):

- القيادة عملة نادرة وفي حال الاستغناء أو فقدان قائد كفؤ فإنه من الممكن أن يؤدي ذلك الى إنهاء المؤسسة.
- التغيير في آلية الوظائف حيث برزت الوظائف التي تعتمد على المعرفة، وأن الجيل الحالي أجدر من الجيل السابق وقادر على استلام هذه الوظائف.
- ظهور الإنترنت ومساهمته في تطوير المهارات القيادية.
- منافسة المؤسسات وكثرة اصطياد واستقطاب الموظفين الأكفاء والموهوبين، وذلك لسد الفجوات والخروج بالمؤسسات نحو التطوير.

أنماط ونماذج عملية تعاقب القيادات:

هناك العديد من الأطر والنماذج المتعلقة بتعاقب القيادات، أدناه أربعة من تلك الوسائل المستخدمة على

نطاق واسع:

- نموذج تشاران, دروتير ونويل (Charan, Drotter& Noel,2001) خط القيادة: يفحص خط القيادة تطوُّر القادة في كل مستوى، ويجب الإبقاء على خط القيادة مُجهزًا بالكامل في جميع الأوقات لتجنب النقص المحتمل في المواهب الإدارية في المواقف التي تكون فيها المناصب الإدارية شاغرة. في هذا النموذج بالذات يتم التركيز على جانب تدرج سلم المؤسسات، حيث يتعين على المديرين التنفيذيين الطموحين اجتياز عدد من المراحل في التطوير بنجاح، كما يجب توفير المزيد من

التطوير والتدريب من مستوى إلى آخر يضمن للمُديرين التنفيذيين تحمل مسؤوليات أكبر عند توليهم المناصب العليا، ويُعتبر هذا النموذج شامل في عرضه وتقدمه نظرًا للوعي والكفاءات اللازمة لإتقانها من قبل القائد المحتمل. ويتعين على المرء أن يتعرف إلى المهام والمسؤوليات المرتبطة بكل رتبة في التسلسل الإداري وأن يكون قادرًا على تنفيذها، وعلى نفس المنوال أبرز براتيانو واورزيا (Bratianu & Orzea , 2011) أهمية أن يكون الأعضاء في المؤسسة مجهزين تجهيزًا جيدًا بمعرفة كافية في المجالات ذات الصلة، بما في ذلك القيادة.

- نموذج لين (Lynn,2001) تخطيط النجاح في القيادة في مؤسسات القطاع العام: إذ اقترح تخطيطًا لتعاقب القادة في مؤسسات القطاع العام باستخدام عملية تعتمد على الدورة تبدأ العملية بتحليل الاستراتيجيات التنظيمية، ليتم تقييمها بناءً على التقدم نحو تحقيق رؤية المؤسسة، وتتيح هذه الخطوة انتخاب القائد المناسب بناءً على الاحتياجات التنظيمية بدلاً من مجرد اختيار قائد بسبب قدراته، بعد ذلك يتم تحديد المرشحين بناءً على مُتطلبات المنصب، وسيتبع ذلك عملية تطوير لإطلاق أفضل شخصية وتدريب على المهارات المتعلقة بالمنصب، وكذلك القدرة على قيادة الآخرين. وتتضمن الخطوة اللاحقة تقييم المرشح، قبل اتخاذ القرار فيما يتعلق باختيار القائد وتعيينه، وأخيرًا يتم إجراء تقييم للنتائج وتخطيطها للنظر في فعالية عملية التوظيف والاختيار.

- نموذج بروك (Burke,2003) تخطيط النجاح في الأعمال التجارية: إذ اقترح أنموذجًا لتخطيط تعاقب الأعمال يستند إلى خمس مراحل رئيسية: تحليل حالة العمل للتخطيط الاستباقي للتعاقب، وتحديد الأدوار والوظائف المُستهدفة، وتحديد الكفاءات الأساسية، وتحديد الهوية / تقييم المرشحين، وأخيرًا برامج تطوير القيادة. إذ تهدف هذه العملية إلى تحقيق التقدم التنظيمي واستمرارية القدرة على القيادة، كما يجب دعم (تمكين) عملية تخطيط التعاقب بواسطة مكونين: عملية تخطيط استراتيجي واضحة المعالم ودعم القيادة، وأن عدم وجود هذين العنصرين في تنفيذ عملية التعاقب سيؤدي إلى

انهيار القيادة والقضايا طويلة الأجل المحتملة من حيث: الكفاءة الإدارية والعوائد الاقتصادية، وتم هيكلة نموذج بورك وتنظيمه من خلال تحليل الموقف داخل المؤسسة من حيث نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى مجالات التحسين الممكنة قبل وضع أساليب أو معايير لانتخاب قادة جدد، وبدوره أكد بورك على "العوامل التمكينية" لأنه لاحظ أن المؤسسات تميل إلى التركيز على العائدات قصيرة الأجل بدلاً من النظر إلى الصورة الكبيرة من خلال العملية الاستراتيجية. واستناداً إلى نموذج بورك، يتعين على القادة المنتخبين حديثاً معرفة التوافق الاستراتيجي لمؤسسة ما، في حين يجب أن تتوافق عملية التوظيف والاختيار ذاتها مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

- نموذج جروف (Grove,2007) دمج عملية تطوير القيادة وخطة النجاح: يمثل هذا النموذج دمجاً لتنمية المهارات القيادية وعملية التخطيط للتعاقب مع الخطوات المحددة التي تتطلبها الإدارة العليا، وتتضمن الخطوة الأولى تطوير علاقات توجيهية واسعة النطاق بين الإدارة العليا والموظفين في المؤسسة، وفي هذه المرحلة يتم إنشاء شبكة إرشادية، مع بدء المرشد بتحديد إمكانات عالية في مستويات أدنى من العمالة، تتعرض المواهب التي تم تحديدها لاحقاً إلى جوانب من التخطيط الوظيفي، حيث يُساعد المرشد في العمل على نقاط القوة والمجالات الضرورية لتحسين المرشحين، ويتبع ذلك برنامج تطوير الكفاءات القيادية الذي يعد القائد المحتمل بمجموعة مهارات قائمة على القيادة، من خلال أنشطة القيادة التنموية، وذلك لتعريف المرشحين بالمهام القيادية.

صفات المؤسسات الناجحة بإدارة عملية التعاقب:

يرى فولمر وكونجر (Fulmer & Conger,2004) بأن هناك بعض الصفات التي تميز بعض

المؤسسات عن غيرها من حيث إدارة عملية تعاقب القيادات، أبرزها :

- سلاسة التعاقب ووضوحه وعدم مروره بتعقيدات.

- استمرارية تطوير عملية تعاقب القيادات بحيث تصبح العملية محفزاً للمديرين والموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- اهتمام الإدارة العليا ودعمها للمُديرين، ومُشاركتها لآراء الموظفين.
- تحديد مواطن القوى وتطويرها، وتحديد مواطن الضعف والعمل على مُعالجتها، واكتشاف الفجوات والعثرات وملئها قبل التعثر بها.
- تطوير قيادات الصف الثاني وتوفير دورات لتطوير جميع الموظفين وإعدادهم.
- عملية التعاقب تعد وسيلة وليست هدفاً فهي عملية تحويلية تسعى المؤسسات من خلالها للوصول إلى الأهداف.

ارتباطاً بما سبق يتضح ضرورة وجود منهجية وآلية تشمل عدة إجراءات مُحددة، تستخدمها الإدارات العليا لتأسيس عملية تعاقب سليمة للقيادات الأكاديمية، ومنها:

التخطيط لعملية تعاقب القيادات:

تؤكد الدراسات المختصة بدراسة تعاقب القيادات في المؤسسات عامة، وفي المؤسسات الأكاديمية خاصة بأن التخطيط لتوفير كفاءات صالحة لقيادة المؤسسة على المدى القصير والبعيد بعد إعدادهم إعداداً جيداً، يُعد أمراً جوهرياً (Rothwell, 2005).

أظهرت دراسة منصور (2017) بأن عملية انتقاء القادة في المستقبل لها أثرٌ كبير في تطوير ورقي المؤسسة وموظفيها، حيث أن التخطيط يمثل جوهر عملية تعاقب القيادات، ولها دورٌ محوريٌّ وأساسيٌّ في جميع عناصر عملية التعاقب الأخرى.

تستخدم المؤسسات عدة نماذج في عملية التخطيط لتعاقب القيادات منها:

1- نموذج فريدمان (Friedman, 1986) الخاص بتعاقب القيادات (Leadership Succession), والذي

يربط عملية التخطيط لتعاقب بأداء المؤسسات.

2- نموذج بيهام, سميث وبيز (Byham, Smith & Paese, 2002) مجموعة المواهب المتنافسة, والذي

ينظر بتطوير المُتميزين من ذوي الكفاءات العالية, بدلاً من الاهتمام بكل موقع وموظفيه بشكل مُنفصل,

حيث يهتم هذا النموذج بالتطوير المُتسارع للمُتميزين الذين تم تحديدهم سابقاً من خلال تحديد الوظائف

وتحديد أفضل الطرق للتمكن منها: مثل الدورات, التنظيم والتوجيه, وذلك من خلال إشراف متخصصين

وباستخدام أفضل الأساليب المُتطورة تقدم بواسطة مُحاضرات وورش تطبيقية تقدم داخل المؤسسة.

3- نموذج روثنويل (Rothwell, 2001) والذي يشتمل على سبع نُقاط هي (التزام الإدارات العليا بوضع نظام

لإدارة وتخطيط تعاقب القيادات, وتقييم والتقويم وإيجاد متطلبات الموظفين, وتقييم أداء الموظفين, وتقييم

العمل على المدى البعيد, وتقييم أداء الموظفين المُرشحين للعمل مستقبلاً, وملئ الفجوات وتقييم وتقويم

برنامج تعاقب القيادات بشكل مستمر).

توفير البرامج التدريبية لعملية تعاقب القيادات الأكاديمية:

تُعتبر البرامج التدريبية التي تُعقد خارج المؤسسة في مراكز تدريبية مُعدة لتعاقب القيادات, من الأمور

المهمة والتي يزداد الطلب عليها من قبل المؤسسات لغايات إعداد جيل قيادي واعٍ وقادر على إدارة المؤسسة

وتسيير الأعمال بشكل سلس, بالإضافة لتوفير مُرشحين ذوي قدرات مُتميزة وعالية (عبد العزيز, 2010).

كما تُعد عملية تدريب القيادات وهم على رأس عملهم أحد الأنشطة الفعالة في تطوير تلك القيادات, وذلك

لأنها تزيد من اكتسابهم للمهارات بشكل أسرع, حيث أظهرت إحدى الدراسات بأن المشاركين فيها ذكروا بأن

مؤسساتهم تقوم بتطويرهم وهم على رأس عملهم (Luzbetak, 2010).

الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية:

إن وجود نظام حوافز وأجور متكامل يُعزز من القدرة على توفير حُطط لتعاقب القيادات ويعتبر عنصراً مهماً في نجاحها، حيث أظهرت دراسات سابقة بأن التحديات التي تواجه توفير حُطط لتعاقب القيادات هي عدم القدرة على توفير نظام حوافز مناسب، وبعض الدراسات الأخرى توصلت إلى أن بعض المؤسسات لا تهتم بعملية التعاقب بسبب الأعباء المالية التي ستترتب عليهم جراء ذلك، وفي ضوء ما سبق من دراسات يتبين بأن التحديات التي تواجه المؤسسات هي عدم توافر الدعم المالي (Rothwell, 2005).

تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية:

يُعزز الإطار النظري بأن عملية التعيين والتقويم يجب أن تحظى بدعم لبناء حُطط مناسبة لتعاقب القيادات، حيث أن ضعف قوانين التقويم والتعيين تقود عادة إلى سوء اختيار القيادات في القطاعين الحكومي والخاص، حيث أظهرت بعض الدراسات السابقة بأن نظام التقويم والتعيين في القطاعات الحكومية والخاصة يُعاني من ضعف وتحديات كبيرة منها: إعادة المتقاعدين من خلال عقود، أو إبقاء المديرين في مناصبهم لأطول فترة مُمكنة، نظراً لعدم وجود البديل المناسب، أو لوجود ضعف في عملية التقويم والتعيين، وهو ما ينتج عنه التأخير في ترقية قادة الصف الثاني (Ibarra, 2005).

السياسات والأنظمة:

يرى العبيدي (2014) بأنه يجب على أصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي إدراكهم لأهم الاستراتيجيات المطلوبة لضمان تحقيق عملية تعاقب القيادات، ومن هذه الاستراتيجيات:

1- تعديل كافة السياسات والأنظمة المتعلقة بعملية تعاقب القيادات الأكاديمية.

2- تعديل كافة السياسات والأنظمة المتعلقة بإنشاء مراكز تدريبية أو عقد ورش عمل خاصة تُعنى بتطوير القيادات, بالإضافة لاستغلال العامل البشري.

ب: إدارة الصراع التنظيمي:

اكتسب مفهوم الصراع العديد من المعاني والدلالات وذلك بسبب انتشاره، حيث يولد الصراع تناقضاً كبيراً بشأن معناه وأهميته، وأفضل طريقة للتعامل معه، كما أن مواقف الصراع أمرٌ لا مفر منه في حياة الفرد الشخصية، وفي المؤسسات أو حتى بين الدول، حيث يُعد الصراع عملية يفترض فيها أحد الأطراف أن مصالحه يعارضها طرف آخر، ويرى الناس فقط الجانب الملحوظ للصراع (الكلمات الغاضبة، أفعال المعارضة وغيرها)، لكن هذا ليس إلا جزءاً صغيراً من عملية الصراع.

نشأة الصراع وتطوره:

وجد الصراع مع الإنسان مُنذ الأزل وأبرزُ مثال على ذلك قصة أبناء النبي آدم عليه السلام (قابيل وهابيل) حيث اختلفت آراؤهم ورفض أحدهما فكرة الزواج، وقام بقتل شقيقه على إثر ذلك النزاع، ولكن ازداد اهتمام العلماء منذ بداية القرن العشرين بدراسة الصراع وعلاقته بالمفاهيم الأخرى وما مدى تأثيره في المجتمعات والمؤسسات.

الصراع جزء لا يتجزأ في المجتمعات، ويُعد ظاهرة دائمة للحياة على الرغم من اختلاف وجهات النظر حولها، وقد ينظر البعض إلى الصراع باعتباره وضعاً سلبياً يجب تجنبه بأي ثمن. ومع ذلك، قد يعد الآخرون الصراع بمثابة فرصة مثيرة للنمو الشخصي، لذا حاولوا استخدامه لتحقيق مصلحتهم أينما يمكن للمرء أن يقع

على سلسلة وجهات النظر هذه المتعلقة بالصراع، نادراً ما يتوقع المرء أن يكون في حالة صراع مستمرة كأساس للتوظيف (Nebgen,1978).

غير العديد من العلماء وجهات نظرهم فيما يتعلق بالصراع، إذ يُنظر إلى الصراع على أنه ينطوي على إمكانات النمو الإيجابي (Omisore & Abiodun,2014).

يرى دييتز وستيفينسون (Deetz & Stevenson,1986) افتراضات تشير إلى أن الصراع يمكن أن يكون إيجابياً، واعتقادهم هو أن إدارة الصراع بمثابة تصور أكثر فائدة لعملية حل النزاع، وجاءت افتراضاتهم كالآتي: الصراع ظاهرة طبيعية وضرورية ويبنى على اختلافات حقيقية.

تعريف الصراع:

يُعرف الصراع لغةً بأنه "الطرح بالأرض، وخصه في التهذيب بالإنسان، صارعه فصرعه يصصره صرعاً وصرعاً، والصراع :معالجتها أيهما يصرع صاحبه"(ابن منظور,2003:234).

كما يُعرف الصراع بأنه "حالة من المعارضة بين طرفين أو أكثر، وتُعتبر هذه الحالة نتاج عن التفاعل بينهم، تؤدي غالباً إلى ظهور حالات من الضغوطات والتوتر في العلاقات بين الأطراف المتصارعة ينتج عنه انهيار في الأداء وعدم القدرة على اتخاذ القرارات"(محمد,2016:44).

ويُعرف بأنه "صراع على القيم، والمطالبات بضعف المكانة والسلطة والموارد التي تتمثل في أهداف الأفراد لتحديد الخصوم أو استبعادهم" (Coser,1957:197).

ويُعرف الصراع التنظيمي بأنه "عملية سلوكية ديناميكية تفاعلية تظهر ضمن قالب تنافري أو عدم توافق طرفين أو أكثر، من خلال اختلاف آرائهم داخل جماعة أو مؤسسة أو مجتمع، ويكمن الاختلاف بينهم لعدة أسباب أهمها: رغبة الأفراد في التعبير عن ذاتهم، وسد احتياجاتهم" (Rahim,2001:336).

عطفًا على ما سبق، الصراع التنظيمي هو حالة من عدم التجانس والتوافق بين أفراد المؤسسة، ويظهر عند الحاجة أو حب الظهور، وأحيانًا يكون الصراع في مصلحة المؤسسة في حال كان هناك صراع بين الموظفين على مناصب معينة، فإن الصراع هنا يبدو كالتنافس في تطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية مما يؤدي إلى النهوض بالمؤسسة.

في ضوء ما تقدم يتبين وجود عدد من القواسم المشتركة التي تطرقت إليها المفاهيم السابقة ومنها: أن الصراع ظاهرة تفاعلية طبيعية تحدث بين الأفراد والجماعات، والصراع يعني عدم التوافق واختلاف في الآراء، ومن الممكن أن يكون للصراع إيجابيات ووجوده ضروري. كما يرتبط الصراع بعدد من المفاهيم منها: الكره، التنافس، الغضب، وتجاهل نتائج الصراع لحين الانتهاء منه.

أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

فرق حسين (2004) بين حل الصراع وعملية إدارته، حيث أن إدارة الصراع من الممكن أن لا تحله، لأن حل الصراع يعني إزالته أو التقليل منه إلى أدنى مستوى، بينما تعنى عملية إدارة الصراع بالتدخل للتقليل من حدة الصراع في حال كان مستوى الصراع عالي.

وتتطلب عملية إدارة الصراع تشخيصًا منظم لحل المشكلات أو التقليل منها، ويعتمد التشخيص الشامل على معرفة حجم الصراع للأفراد والجماعات، وطرق التعامل مع الصراع، ومصادر الصراع وفاعلية التنظيم والأفراد والجماعات (الصيرفي، 2007).

وتُعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها "عملية يُراد بها تحويل الصراعات الإدارية بين الأفراد والتنظيمات إلى صراعات تنافسية ترفع من مستوى المؤسسات بدلاً من أن تكون هادمة، كما أنها تُعتبر

مهارة أساسية للإداريين، حيث تستهدف الصراع البناء للأفراد والمؤسسات الفرعية في المؤسسات التربوية" (بدوي، 1993).

تُعرّف أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأنها الأساليب والطرق التي يستخدمها قادة المؤسسات للتعامل مع الصراعات التي تحدث في مؤسساتهم، ومن هذه الأساليب :

أسلوب التعاون: يُعتبر أسلوبًا للربح فليس هناك خسارة لأي طرف نتيجة تفوق لآخر، حيث يُعد مكسبًا لجميع أطراف الصراع، كما أن نتائجه أفضل لجميع الأطراف بالإضافة لتمييزه باهتمام كبير بالعاملين وأدائهم داخل المؤسسة، تنتج القيادات لهذا الأسلوب حين ترى جميع أطراف الصراع تميل له، وبدورها تقوم هذه القيادات بحث الأطراف المتصارعة على التعاون وإيجاد حل، كما تقوم بجهد واضح لمعرفة الأسباب التي أدت إلى الصراع، ووضع بدائل ومناقشتها مع جميع الأطراف لكي يتم علاج الصراع أو التقليل منه، وذلك بعد إتاحة الفرصة لجميع أطراف الصراع للتعبير عن آرائهم لعرض وبحث وجهات النظر لكي يتسنى لهذه القيادات تحديد المشكلة وإيجاد حلول لها (عبابنة، 1996). ولنجاح هذا الأسلوب يتطلب من القيادات التدخل بالوقت المناسب، وإضفاء جهد كبير، ويُعد هذا الأسلوب فعالاً في كثير من الحالات منها: عدم مُعانة الأطراف المتصارعة من ضغط الوقت، عندما يكون الصراع استراتيجي، عندما يكون الصراع ذو اهتمام لجميع أطراف الصراع، عند التخلص من المشاعر السلبية التي تنشأ من خلال الصراع، والوصول إلى حلول متكاملة ترضي جميع الأطراف (مصطفى، 2005).

أسلوب استخدام السلطة: يُعد أسلوب عدم تعاون، وفيه ربح وخسارة لأحد أطراف الصراع نتيجة الخضوع لسلطة أقوى، كما أنه لا يُعد حلاً للصراع ولا يقلل منه ولا يحل الصراع بل يخفيه تحت الأسطح، تستخدمه القيادات استنادًا إلى مركز قوتها من خلال الإكراه وتهديد أطراف الصراع إلى وجهة نظرها، كما أن هذه القيادات التي تستخدم هذا الأسلوب لا تبحث في أسباب الصراع بل تتجاهل

ذلك، ويصب اهتمامها على إنهاء الصراع دون النظر بمصالح الأفراد واهتمامها الوحيد بالمؤسسة والعمل بالدرجة الأولى، وعندما يكون الصراع بين الأفراد فإنه من الممكن أن يقوم أحد أطراف الصراع بإقناع القائد بوجهة نظره ومن ثم يقوم بممارسة الإكبار والتهديد على الطرف الآخر وهذا يشعل من حدة الصراع، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في بعض الحالات منها: قضايا طارئة وهناك ضرورة لاتخاذ قرارات حاسمة، وعندما يرى القائد بأن المشكلة قائمة لرغبة فرد أو مجموعة بالسيطرة على مصلحة فرد أو مجموعة أخرى (الخشالي، 2004).

أسلوب الحل الوسط (التسوية): ما يميز هذا الأسلوب هو مبدأ المناقشة للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف المتصارعة، ولا ينتج عنه ربح وخسارة لأي من الأطراف، حيث تتجه القيادات لتبني موقف معتدل بين التشدّد والرضا في حال عدم وجود قواسم مُشتركة، وتبحث بالتعاون مع الأطراف المتصارعة عن تحقيق نوع من الرضا الجزئي وذلك من خلال تقريب وجهات النظر ومحاولة لإيجاد قواسم مُشتركة، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في بعض الحالات منها: مرحلة بداية الصراع، تساوي قوة أطراف الصراع، الوصول الى تسوية (مصطفى، 2000).

أسلوب المُجاملة: تعتقد القيادات بأن الصراع زائل مع مرور الوقت، لذلك تقوم بدعوة أطراف الصراع إلى التعاون لتخفيف التوتر، ويتم استخدام هذا الأسلوب من قبل القيادات عندما يكون الصراع طارئاً لتفادي اللوم من قبل الأطراف المتصارعة، وجُل اهتمامها هو ترضية الأطراف المتصارعة للمحافظة على علاقات جيدة معهم، لذلك تسعى القيادات لإرضاء أطراف الصراع خصوصاً إذا كان الصراع لا يُعد ذو أهمية، ويتم استخدام هذا الأسلوب في بعض الحالات منها: صراع قائم على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع، وصراع حاد يصل لحد الذروة، ولكن يُشجع هذا الأسلوب الأطراف

المُتصارعة على كبت مشاعرهم وتُعد فاعليته غير مُجدية في التعامل مع الكثير من المشاكل (العمامرة,1999).

أسلوب التجنب: يعتمد هذا الأسلوب على تأجيل الصراع من خلال الهروب أو الانسحاب من إدارة الصراع، ويتضح هذا الأسلوب عند القادة عند تهميش وإهمال أو تجاهل لمواقف معينة في إدارة الصراع، والهدف من استخدام القيادات لهذا الأسلوب هو أمل القادة بتحسين الظروف لوحدها مع مرور الزمن، والغاية من تأجيل اتخاذ القرارات هو محاولة الحصول على معلومات أخرى لحل المشاكل، ويتم استخدام هذا الأسلوب في بعض الحالات منها: صراع قليل الأهمية، وقدرة الأطراف على حل الصراع بفاعلية، خصوصًا إذ كان هناك أطرافاً تستطيع إدارة الصراع بشكل أفضل من القائد (الشريف وعبد العليم,2009)

نظريات حديثة للصراع التنظيمي:

قام سيرز (Sears,2008) بصياغة حديثة لنظرية الصراع، ووفقًا لسيرز فإنه:

- يتم تعريف المجتمعات بعدم المساواة التي تنتج الصراع، بدلاً من النظام والإجماع، ولا يمكن التغلب على هذا الصراع القائم على عدم المساواة إلا من خلال تحول أساسي للعلاقات القائمة في المجتمع، وهو مُنتج لعلاقات اجتماعية جديدة.
- للمحرورين مصالح هيكلية تتعارض مع الوضع الراهن والتي بمجرد افتراضهم ستؤدي إلى تغيير اجتماعي وبالتالي يُنظر إليهم كعوامل للتغيير بدلاً من الأشياء التي يجب على المرء أن يشعر بالتعاطف معها.
- يتم قمع الإمكانيات البشرية (مثل القدرة على الإبداع) من خلال الاستغلال والاضطهاد، وهي ضرورية في أي مجتمع مع تقسيم العمل على قدر من المساواة، لا يجب بالضرورة وقف هذه

الصفات وغيرها بسبب متطلبات ما يسمى "العملية الحضارية" أو "الضرورة الوظيفية"، الإبداع هو في الواقع محرك للتنمية الاقتصادية والتغيير.

أشكال الصراع:

- يرى ديركس وباركس (Dirks & Parks, 2003) بأن هناك العديد من أشكال الصراع ومنها:
- صراع العلاقة: يحدث هذا عندما يكون هناك تعارض بين الأفراد من أعضاء المجموعة، بما في ذلك اشتباكات الشخصية والتوتر والعداء والإزعاج، وينتج عن هذا النوع من المشاعر مشاعر فردية سلبية مثل: القلق أو عدم الثقة أو الاستياء أو الإحباط أو التوتر أو الخوف من رفض أعضاء آخرين في الفريق (Jehn,1995) .
 - صراع المهام: هذه اختلافات حول محتوى مهمة ما، وأهداف العمل مثل: توزيع الموارد والإجراءات وتفسير الحقائق، ويتضمن صراع المهام الاختلافات في وجهات النظر والأفكار والآراء، وقد يتزامن مع المناقشات المتحركة والإثارة الشخصية (Jehn,1995).
 - صراع العمليات: يشير هذا إلى خلاف حول كيفية إنجاز المهمة، ومسؤوليات الأفراد وتفويضهم، على سبيل المثال عندما يختلف أعضاء المجموعة حول من يتحمل مسؤولية إكمال واجب محدد (Jehn & Mannix, 2001).

أنواع الصراع:

يرى اوميزور واوبيودن (Omisor & Abiodun,2014) بأنه يصعب الحكم على الصراع من حيث الجودة أو عدمها، ويعتمد ذلك على نوع الصراع على وجه التحديد، ومن الضروري التمييز بين الصراعات الوظيفية والصراعات غير الوظيفية:

- الصراع الوظيفي أو الإنشائي: لا تقترح النظرة التفاعلية أن جميع النزاعات جيدة بدلاً من ذلك تدعم بعض النزاعات أهداف المجموعة وتحسين أدائها.
- الصراع المُعرقِل: هناك تعارضات واختلاف في الآراء وعدم تجانس وتعرقل في أداء المجموعة.

ثانياً: دراسات سابقة

يتضمن هذا الجزء عرضاً موجزاً لأهم الدراسات السابقة وسيتم تقسيمها بالاعتماد على متغيري الدراسة إلى دراسات سابقة ذات علاقة بتعاقب القيادات، ودراسات سابقة ذات علاقة بإدارة الصراع التنظيمي على أن يتم عرض الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

الدراسات السابقة المرتبطة بتعاقب القيادات:

أجرى فروليتش، وماك وريديج (Froelich, Mckee And Rathge,2009) دراسة هدفت إلى تخطيط عملية تعاقب القيادات في المؤسسات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي (استبانة) أداة لجمع البيانات، وتوصل الباحث أن هناك تشابه كبير بين هذه المؤسسات، وأن جميع هذه المؤسسات ترى بأن عملية التعاقب أمر مهم ولكن دون اتخاذ إجراءات جدية بخصوص ذلك.

وفي دراسة أجرتها نيبف (Neefe,2009) هدفت إلى تعرف الخصائص التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي وتخطيط التعاقب القيادي والإدارة المهنية وأثر توظيف القادة الأكاديميين، وقد أجريت هذه الدراسة على جامعة ويسكونسن التقنية في الولايات المتحدة الأمريكية والمكونة من (16) كلية، حيث تكونت عينة الدراسة من (236) رئيس قسم وعمداء ومساعدي العمداء ونواب الرئيس، وتوصل الباحث إلى وجود علاقة مباشرة بين نضج عملية التخطيط الاستراتيجي وعملية التعاقب القيادي، وأظهرت

الدراسة نضوج تجارب تطوير المهارات القيادية التي تقدمها الكلية، كما لم تجد الدراسة أي علاقة بين الخصائص التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي وتخطيط التعاقب والإدارة المهنية.

وأجرى ريتشارد (Richards,2009) دراسة هدفت إلى البحث في الأساليب المتبعة في استراتيجيات التعاقب القيادي في التعليم العالي وقد أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تكونت عينة الدراسة من الجامعات الحكومية والخاصة من خلال استخدام أسلوب المُقابلات الشخصية وتوصلت الدراسة إلى أن كثيرًا من المؤسسات الأكاديمية ليس لديها خطط رسمية لعملية التعاقب القيادي.

وأجرى العبيدي (2014) دراسة هدفت إلى اقتراح استراتيجية لتعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، وقد أجريت هذه الدراسة على جامعات حكومية سعودية من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي (استبانة) أداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (1788) مدرسًا جامعيًا من (4) جامعات حكومية سعودية، وتوصل الباحث إلى أن هناك درجة مرتفعة بالموافقة على متطلبات إعداد استراتيجية حول التعاقب القيادي بالإضافة لوجود درجة مرتفعة بالموافقة على وجود معوقات تحد من تبني استراتيجيات التعاقب القيادي.

وفي دراسة أجراها صالح وعلي (2015) هدفت إلى التقصي عن عملية التخطيط لتعاقب القيادات وأثره في بناء قادة المستقبل، حيث تكونت عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة النفطية السودانية، ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي (استبانة) أداة لجمع البيانات، وتوصل الباحث إلى وجود أثر كبير في إعداد القادة عند التخطيط الجيد لعملية تعاقب القيادات داخل المؤسسة أو في مؤسسة أخرى، كما أن هناك ارتباط كبير بين تخطيط الموارد البشرية وعملية التعاقب القيادات.

أجرى اسحاق وكامل (Ishak & Kamil, 2016) دراسة هدفت إلى كشف العلاقة بين تخطيط تعاقب القيادات والتنبؤ به، وأجريت هذه الدراسة على (19) جامعة حكومية في ماليزيا من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع المسؤولين الإداريين من حملة الرتب (N41 to N54)، وتوصلت الدراسة بأن الإدارة لا تؤثر في فعالية عملية تخطيط تعاقب القيادات رغم أن كليهما مُرتبط بالآخر.

وفي دراسة أجراها البواردي (2017) هدفت إلى معرفة استراتيجيات عملية تعاقب القيادات، أجريت الدراسة على المؤسسات الحكومية في السعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من (360) مديراً لستة أجهزة حكومية كعينة عشوائية طبقية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في استراتيجيات عملية تعاقب القيادات.

أجرى بارفيت (Parfitt, 2017) دراسة هدفت إلى البحث عن استراتيجيات التخطيط لعملية تعاقب القيادات، وأجريت الدراسة في أربع مناطق دراسية في فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (99) مشاركاً من خلال شبكة الانترنت بالإضافة لإجراء (12) مقابلة تتضمن (11) سؤالاً، وتوصل الباحث إلى وجود خمسة مواضع رئيسة تتعلق بعملية التخطيط لتعاقب القيادات وهي: الثقافة، الإرشاد، المدخلات الظرفية، التعقيد الوظيفي وعدم وجود الموارد، نقص المدخلات من مختلف أصحاب المصلحة.

وفي دراسة أجراها كيلير (Keller, 2018) هدفت إلى استقصاء دور التخطيط لعملية تعاقب القيادات وتحديد التحديات التي تمنع الجامعات من التخطيط لعملية تعاقب القيادات، حيث أجريت الدراسة على جامعات ولاية مينيسوتا (MnSCU) في الولايات المتحدة الأمريكية، تم إجراء مقابلات مع قادة الكليات، حيث توصل الباحث وجود تأثير عند التخطيط لعملية تعاقب القيادات.

الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة الصراع التنظيمي:

أجرى اونجوري (Ongory, 2008) دراسة هدفت إلى إيجاد أسباب, تأثير, واستراتيجيات الصراع التنظيمي في المؤسسات وتأثير ذلك في الأداء المؤسسي والتنظيمي, أجريت الدراسة على المؤسسات الحكومية في جنوب أفريقيا, وتكونت عينة الدراسة من (130) مديرًا, حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, وتوصل الباحث إلى أن السبب الرئيس لوجود الصراع التنظيمي هو قلة الموارد.

وأجرى الدرادكة (2011) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس, وأجريت الدراسة في جامعة اليرموك حيث تكونت عينة الدراسة من (250) عضو هيئة تدريس, من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي (استبانة) أداة لجمع البيانات, وتكونت من (37) فقرة, وتوصل الباحث إلى أن مستوى ممارسة القادة التربويين للصراع التنظيمي متوسطًا, وجاءت استراتيجية المشاركة في المرتبة الأولى تلتها استراتيجية الإيجار ثم المواجهة ثم التجنب, وجاء أخيرًا استراتيجية التسوية .

وأجرى اوزما, وزوهرول, وسونوتا (Uzma, Zohurul & Sununta, 2011) دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية صراع التعليم العالي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتحديد عواقبها على النتائج التنظيمية, تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, حيث أجريت الدراسة في الجامعات الحكومية في باكستان, وتكونت عينة الدراسة من (202) عضو هيئة تدريس, وتوصل الباحث إلى أن الصراع له تأثير على جودة التعليم الذي يرتبط مباشرة بتنمية الموارد البشرية.

وأجرى حمايون, ووي, والتاف, وخاشيفالله, ومحمد (Hamayun, M., Wei, S., Altaf, M.,) (Kashifullah, K. & Mohammed, A .2014) دراسة هدفت إلى تغطية استراتيجيات إدارة

الصراع المختلفة التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس والإدارات, حيث أجريت الدراسة في الجامعات الباكستانية, تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, توصل الباحث إلى أن نتيجة وجود أنماط مختلفة من الاستراتيجيات تؤدي إلى نتائج مختلفة مثل التأثير الإيجابي والسلبي على التخطيط، والفعالية التنظيمية، ونوعية العمل، والإبداع، وجودة القرار، والثقة، والقلق، والرضا، والالتزام، والخوف، والغضب.

كما هدفت دراسة أُو وكوي (Addo & Koi, 2015) إلى فحص كيفية النزاعات المتعلقة بالترقية في مؤسسات التعليم العالي وكيفية إيجاد حلول لها، وأجريت الدراسة على الجامعات الغانية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (240) عضو هيئة تدريس، وتوصل الباحث إلى أنه وعلى الرغم من أن الجامعات الغانية لديها عمليات وإجراءات لحل النزاعات.

وأجرى عبد الرحمن (2017) دراسة هدفت إلى تحديد تأثير تحول صراع المهمة إلى صراع العلاقة في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (240) عضو هيئة تدريس في جامعة تشرين السورية، توصل الباحث إلى وجود تأثير محوري لتحول صراع المهمة إلى صراع علاقة في كل من الالتزام العاطفي والمعياري لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة لوجود تأثير محوري لتحول صراع المهمة إلى صراع علاقة في الالتزام المستمر لأعضاء هيئة التدريس.

وفي دراسة أجراها هدية وأحمد (2017) هدفت إلى بيان أساليب الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية وكيفية إدارته وعلاقته بدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لهذه الأساليب، وقد أجريت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد في السعودية، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي (استبانة) أداة لجمع البيانات، وتوصل الباحث إلى أن أكثر أساليب الصراع التنظيمي ممارسة هي المُجاملة يليه الحل الوسط ثم التعاون.

وأجرى خرادز وقولوا (Kharadz & Gulua,2018) دراسة هدفت إلى تشخيص الصراع وإدارته، وارتباطه بإنتاجية العمل لكل عضو داخل المؤسسة، حيث أجريت هذه الدراسة على جامعة إيفان جافاخشفيلي تبليسي في جورجيا، من خلال مقابلات شخصية لـ (458) مشاركاً من طلبة البكالوريوس والماجستير والأساتذة الجامعيين وممثلي الإدارة بالإضافة لاستبانة مكونة من (36) فقرة أداة لجمع البيانات، حيث توصل الباحث إلى أنه تم تأسيس وتيرة لحالات الصراع في المؤسسة ومعرفة الرابطة النشط للصراع وتحديد أسباب إشراك أعضاء الفريق في الصراع.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت لموضوع الدراسة الحالية تبين أن هناك تنوعاً في طريقة تناول متغيرات الدراسة، حيث تنوعت الدراسات السابقة في عرضها لعملية تعاقب القيادات، فتناولت بعض هذه الدراسات التعاقب دون ربطه بمتغيرات أخرى كما في دراسة فروليتش، وماك، وريذيج (Froelich, Mckee & Rathge, 2009)، ودراسة ريتشارد (Richards,2009)، ودراسة العبيدي (2014)، ودراسة البواردي (2017)، ودراسة بارفيت (Parfitt, 2017)، ودراسة كيلير (Keller, 2018)، وبعض الدراسات تناولت تعاقب القيادات وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل دراسة اسحاق وكامل (Ishak and Kamil,2009) التي كشفت العلاقة بين تخطيط التعاقب والتنبؤ به، ودراسة صالح وعلي (2015) التي ربطت بين تخطيط التعاقب وأثره في بناء قادة المستقبل، ودراسة نيف (Neefe,2009) التي تناولت الخصائص التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي وتخطيط التعاقب القيادي، والإدارة المهنية، وأثر توظيف القادة الأكاديميين.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت إدارة الصراع التنظيمي، تناولت بعض هذه الدراسات إدارة الصراع التنظيمي دون ربطه بمتغيرات أخرى كما في دراسة اونجوري (Ongory, 2008).

ودراسة الدرادكة (2011)، ودراسة اوزما، وزوهرول، وسونوتا (2011) Uzma, Zohurul & Sununta, (2011)، ودراسة حمايون وآخرون (Hamayun et al., 2014)، ودراسة أدو وكوي (Addo & koi, 2015)، وعرضت بعض الدراسات هذا الموضوع وعلاقته مع متغيرات أخرى كما في دراسة عبد الرحمن (2017) والتي هدفت إلى تحديد تأثير تحول صراع المهمة الى صراع العلاقة في مستوى الالتزام التنظيمي، كما حاولت دراسة هدية وأحمد (2017) التعرف إلى أساليب الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية وكيفية إدارته، وعلاقته بدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لهذه الأساليب، وربطت دراسة خارادز وقولوا (Kharadz & Gulua, 2018) الصراع وإدارته بإنتاجية العمل لكل عضو داخل المؤسسة.

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى استقصاء العلاقة بين تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح بأنها قد أجريت في فترات مختلفة ودول عربية وأجنبية متنوعة، كما طبقت الدراسات على مجتمعات مختلفة منها باكستانية وسعودية وسودانية وأمريكية وسورية وجورجية، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير موضوع الدراسة وكيفية اختيار العينة ومنهج البحث، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير الاستبانة والأدب النظري والاسترشاد بالمراجع.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى، وذلك بعد أن قام الباحث بالبحث والنقصي عن دراسات شبيهة لها، ألا أنه لم يتم العثور على دراسة شبيهة، ومن الملحوظ بأنها - حسب علم الباحث - من أولى الدراسات التي تطرقت إلى تعاقب القيادات في الأردن، وأولى الدراسات التي

تناولت العلاقة بين تعاقب القيادات وإدارة الصراع التنظيمي, كما جاء تركيز الباحث على الجامعات الخاصة في العاصمة عمان, وذلك لكون -حسب توقعات الباحث- الجامعات الخاصة تسعى لتطوير نفسها من خلال توفير عملية تعاقب للقيادات, وابتعادها عن الصراع وتجنبه.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداتها وصدقهما وثباتهما، وإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية للبيانات كما يأتي:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لأنه منهج بحثي ملائم لمثل هذا النوع من الدراسات، وذلك من خلال الوصول إلى استنتاجات تُسهم بالتعرف إلى العلاقة بين تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددهم (1491) في محافظة العاصمة عمان حسب التقرير الإحصائي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خلال العام (2019/2018)، وفيما يلي الجدول (1) الذي يبين توزيع مجتمع الدراسة.

الجدول (1)

توزيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان حسب متغير الجنس

الرقم	الجامعة	انثى	ذكر	العدد الكلي
1.	جامعة الإسراء	60	187	247
2.	جامعة البترا	151	138	289
3.	جامعة الزيتونة	104	192	296

الرقم	الجامعة	انثى	ذكر	العدد الكلي
4.	جامعة الشرق الاوسط	52	121	173
5.	الجامعة العربية المفتوحة	18	32	50
6.	جامعة العلوم التطبيقية	78	164	242
7.	كلية العلوم التربوية والآداب /الأونروا	13	21	34
8.	جامعة الأميرة سمية التقنية	27	103	130
9.	كلية الحسين التقنية	7	23	30
	المجموع	510	981	1491

عينة الدراسة :

تم استخدام طريقتين في اختيار عينة الدراسة وهما:

1. الطريقة العنقودية العشوائية حيث تم اختيار أربعة جامعات خاصة: جامعة الإسراء، وجامعة البترا، وجامعة الزيتونة، وجامعة الشرق الأوسط من مجتمع الدراسة والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2)

عينة عشوائية عنقودية للجامعات حسب متغير الجنس

المجموع	أعضاء هيئة التدريس		الجامعة
	إناث	ذكور	
247	60	187	جامعة الإسراء
289	151	138	جامعة البترا
296	104	192	جامعة الزيتونة

المجموع	أعضاء هيئة التدريس		الجامعة
	إناث	ذكور	
173	52	121	جامعة الشرق الأوسط
1005	367	638	المجموع

2. اختيار عينة طبقية عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ مجموعها (278) حسب جدول كرجيسي ومورغن (Krejcie & Morgan, 1970), والجدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة (الجنس, الرتبة الأكاديمية, ومصدر آخر موهل علمي, وسنوات الخدمة).

الجدول (3)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (الجنس, الرتبة الأكاديمية, ومصدر آخر موهل علمي, وسنوات الخدمة)

المجموع	التكرار	الفئات	المتغير
278	175	ذكر	الجنس
	103	أنثى	
278	75	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
	127	أستاذ مشارك	
	76	أستاذ مساعد	
278	182	جامعة عربية	مصدر آخر موهل علمي
	96	جامعة أجنبية	
278	62	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
	118	5سنوات- أقل من 10 سنوات	
	98	10سنوات فأكثر	

أداتا الدراسة:

- الأداة الأولى: تعاقب القيادات

تم إعدادها من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل: اسحاق وكامل (Ishak & Kamil, 2016), ودراسة بارفيت (Parfitt, 2017), ودراسة والبواردي (2017), ودراسة كيلير (Keller, 2018), حيث تم تطوير الأداة في صورتها الأولية وتكونت من جزأين؛ الجزء الأول: ويتضمن معلومات عامة عن أفراد الدراسة وهي: (الجنس, والرتبة الأكاديمية, ومصدر آخر مؤهل علمي, وسنوات الخدمة). والجزء الثاني: تقيس درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت الاستبانة من (25) فقرة موزعة على خمس مجالات رئيسة كما في ملحق (1) الذي يوضح أداة الدراسة في صورتها الأولية، وهي كالآتي :

- المجال الأول: التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الثاني: البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الثالث: الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الرابع: تقييم واختيار وتعيين القيادات الأكاديمية، ويتكون من (6) فقرات.
- المجال الخامس: السياسات والأنظمة، ويتكون من (5) فقرات، وبذلك تكونت أداة الدراسة من (26) فقرة.

صدق المحكمين

- تم عرض الأداة في صورتها الأولية ملحق (1) على (11) من الأساتذة المُحَكِّمِينَ المختصين في الإدارة التربوية والبحث العلمي في الجامعات الأردنية والميدان كما في الملحق (2)، بحيث

تم الأخذ بالفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين فأكثر، وطُلب إليهم إبداء رأيهم حول درجة وضوح فقرات الأداة بنائياً، ودرجة صلاحية كل فقرة في قياس ما وُضعت لقياسه، ودرجة انتماء كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، ودرجة دقة الصياغة اللغوية وسلامتها، كما طُلب إليهم أيضاً إدخال أية تعديلات على صياغة فقرات الأداة أو حذف بعضها أو تعديلها أو دمجها أو حتى الإضافة إليها، وارتباطاً بتعديلات المُحكِّمين وملاحظاتهم، أُجريت التعديلات والتصويبات في الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية والمكونة من (25) فقرة كما في الملحق (3).

صدق البناء:

تم إيجاد صدق البناء لاستبانة تعاقب القيادات باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وتم إيجاد العلاقة الارتباطية بين فقرات الاستبانة ، وبين فقرات كل مجال، إضافةً للمجال الذي تنتمي إليه الفقرات، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

قيم معاملات الارتباط بين الفقرات للاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط مع المجال
1	تتوفر آلية مكتوبة لتخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية.	0.50
2	يوجد تكامل بين إدارة الجامعة للتخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية.	0.61
3	تهتم الإدارة العليا بالتخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية.	0.87
4	وفرة المُتخصصين في التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية.	0.75
5	مُشاركة الأكاديميين في بناء خطط تعاقب القيادات الأكاديمية .	0.82

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط مع المجال
6	تتوفر برامج تدريبية مُخصصة لتعاقب القيادات الأكاديمية.	0.77
7	يوجد اهتمام بالدور الإيجابي للبرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية.	0.83
8	وجود اهتمام بتدريب الأكاديميين أثناء الخدمة.	0.53
9	توجد معايير واضحة لاختيار مُرشحين لإشراكهم في البرامج التدريبية.	0.70
10	وجود نظام حوافز فعال متكامل لدعم خطط تعاقب القيادات.	0.80
11	توفر نظام حوافز (المكافآت المالية) يعزز الاهتمام بالمناصب القيادية	0.55
12	توفر حوافز مادية إزاء المُشاركة في البرامج التدريبية الخاصة بتعاقب القيادات الأكاديمية .	0.55
13	التدرج الوظيفي مُناسب في قانون الحوافز والترقيات .	0.71
14	نتائج تقويم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح (الحوافز والمكافآت).	0.77
15	وجود آلية لتقويم وتعيين القيادات الأكاديمية.	0.79
16	يتم إشراك الصف الثاني في اختيار القيادة او ترشيح القائد المحتمل.	0.72
17	آلية اختيار الجامعة للأشخاص لتولي المناصب القيادية تعتمد على استنفاد الجيل دوره بالكامل سواء بالتقاعد ام الإصابة بمكروه.	0.91
18	تعتمد استراتيجيات تعاقب القيادات على الدرجة العلمية بالإضافة إلى سنوات الخبرة عند اختيار الأشخاص لتولي المناصب القيادية.	0.87
19	تبحث الجامعة عن الكفاءات لتولي المناصب القيادية بين موظفيها.	0.62
20	تتوافر استراتيجية واضحة لإعداد قيادات الصف الثاني.	0.51
21	يعتبر تحديث (السياسات والأنظمة) المتعلقة بالتعيين على المناصب الأكاديمية في الجامعات ضروري لنجاح مفهوم تعاقب القيادات .	0.67

معامل الارتباط مع المجال	الفقرة	الرقم
0.61	يتم تعديل كافة (السياسات والأنظمة) الخاصة بالتعيين على المناصب القيادية في الجامعة لتتوافق مع مفهوم تعاقب القيادات الأكاديمية.	22
0.00**	يجري تعديل كافة (السياسات والأنظمة) الخاصة بتطوير البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية.	23
0.80	يتم ربط كافة عمليات الموارد البشرية بنظام تقني يضمن سلامة (السياسات والأنظمة) الخاصة بتعاقب القيادات الأكاديمية.	24
0.79	يجري تعديل (السياسات والأنظمة) الخاصة بنظام (الحوافز والمكافآت) بما يتناسب مع الخطط الحديثة لتعاقب القيادات.	25

** فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

يتضح من نتائج الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه

كانت جميعها موجبة، وتراوح بين (0.00) و(0.91). وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة "استبانة

تعاقب القيادات" تتمتع بصدق بناء مناسب.

الثبات:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية بلغت (20) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة من خارج عينتها، وتم حساب معاملات الثبات كرونباخ ألفا لاستخراج الاتساق الداخلي، بالإضافة لاستخدام الباحث طريقة التجزئة النصفية باستخدام مُعادلة سبيرمان براون (Spearman–Brown)، والجدول (5) يوضح قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach– Alpha) وقيم معامل الارتباط النصفية بعد تصحيحه باستخدام مُعادلة سبيرمان براون (Spearman–Brown)، لمجالات الأداة.

الجدول (5)

قيم معاملات الثبات لاستبانة تعاقب القيادات بطريقتي الاتساق الداخلي والتجزئة النصفية

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha)	طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman–Brown)
1	التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية	5	0.72	0.7
2	البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية	4	0.77	0.74
3	الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية	5	0.74	0.78
4	تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية	6	0.83	0.77
5	السياسات والأنظمة	5	0.71	0.78

- الأداة الثانية: إدارة الصراع التنظيمي

طورت أداة دراسة "إدارة الصراع التنظيمي" من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات

السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل: دراسة الدرادكة (2011)، ودراسة أدو وكوي (Addo &

(Koi, 2015), ودراسة حمايون وآخرون (Hamayun, et al., 2014) وتكونت الأداة في صورتها الأولية من جزأين؛ يتضمن الجزء الأول معلومات بشكل عام عن أفراد الدراسة وتشمل: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، ومصدر آخر مؤهل علمي، وسنوات الخدمة). ويقاس الجزء الثاني درجة إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تكونت الاستبانة من (25) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية ذات الصلة بموضوع الدراسة كما في ملحق (1) والذي يوضح أداة الدراسة في صورتها الأولية، وهي الآتي:

- المجال الأول: أسلوب التعاون، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الثاني: أسلوب استخدام السلطة، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الثالث: أسلوب الحل الوسط، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الرابع: أسلوب المجاملة، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الخامس: أسلوب التجنب، ويتكون من (5) فقرات، وبذلك يكون مجموع فقرات الأداة كاملاً (25) فقرة.

صدق المحكمين:

تم عرض الأداة في صورتها الأولية ملحق (1) على (11) من الأساتذة المُحكِّمين والمُختصين بإدارة التربية والبحث العلمي في جميع الجامعات الأردنية والميدان كما ورد في الملحق (2)، وتم الأخذ بالفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المُحكِّمين فأكثر، وطُلبَ إليهم إبداء آرائهم في درجة وضوح فقرات الأداة بنائياً، ودرجة صلاحية كل فقرة في قياس ما وُضعت لقياسه، ودرجة انتماء كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، ودرجة دقة الصياغة اللغوية

وسلامتها، كما طُلب إليهم أيضًا إدخال أية تعديلات على صياغة فقرات الأداة أو حذف بعضها أو تعديلها أو دمجها أو حتى الإضافة إليها، وإرتباطًا بتعديلات المُحكِّمين وملاحظاتهم، أُجريت كافة التعديلات والتصويبات في الصياغة اللغوية لبعض الفقرات التي ارتأوا إعادة صياغتها وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية والمكونة من (30) فقرة كما في الملحق (3).

صدق البناء:

تم إيجاد صدق البناء لاستبانة إدارة الصراع التنظيمي بواسطة استخدام معامل الارتباط بيرسون، وتم إيجاد العلاقة الارتباطية بين فقرات الاستبانة، بالإضافة لفقرات كل مجال، والمجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرات والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6)

قيم معاملات الارتباط بين الفقرات للاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرات

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بالمجال
1	تعقد القيادة إجتماعات لمناقشة وجهات نظر الأطراف المتصارعة .	0.62
2	تفهم القيادة وجهات نظر الأطراف المتصارعة.	0.77
3	تهتم القيادة بالأسباب المؤدية إلى الصراع.	0.60
4	يتم استشارة المختصين للتوصل إلى وسائل لحل الصراع بين الأطراف المتصارعة.	0.63
5	تلجأ القيادة للمشاركة مع الأطراف المتصارعة للوصول الى أبدال ترضي الجميع.	0.54
6	تهيئ القيادة مناخ لحل الصراع يسوده روح التعاون.	0.71
7	صالح العمل في سلم أولويات القيادة عند حل الصراع.	0.64

معامل الارتباط بالمجال	الفقرة	رقم الفقرة
0.70	تتبع القيادة اللوائح التنظيمية في إدارة الصراع.	8
0.68	تطبق القيادة الإجراءات القانونية لإدارة الصراع.	9
0.62	تجبر القيادة الأطراف على قبول الحل الذي تعتبره مناسباً لمصلحة العمل.	10
0.63	تستخدم القيادة السلطة لحل الصراع بالقوة و(الإجبار والتهديد).	11
0.74	ترفض القيادة تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة.	12
0.52	تضع القيادة عقوبات صارمة لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.	13
0.82	تقترح القيادة وجهات نظر لتقريب وجهات نظر أطراف الصراع .	14
0.74	تلجأ القيادة للتوصل إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف المتصارعة.	15
0.56	تستخدم القيادة أسلوب المرونة لتكوين قواسم مشتركة لحسم الصراع .	16
0.72	تشجع القيادة أسلوب الحوار للتوصل لحل الصراع .	17
0.52	تحاول القيادة توفير طرق للتواصل بين أطراف الصراع.	18
0.53	تحث القيادة جميع الأطراف على تقديم تنازلات للوصول إلى إتفاق.	19
0.78	تسعى القيادة للمحافظة على علاقات جيدة مع الجميع بغض النظر عن التوصل لحل صراع من عدمه.	20
0.74	تستخدم القيادة عبارات تحتوي ضمنها مُجاملة كبيرة مع أطراف الصراع.	21
0.72	تجامل القيادة أطراف الصراع لصالح العمل.	22
0.51	تقوم القيادة بتهديئة مشاعر المتصارعين حتى بدون إيجاد حل مناسب للصراع .	23

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بالمجال
24	تهتم القيادة بنقاط الاتفاق بين الأطراف المتصارعة متغاضيةً عن نقاط الاختلاف.	0.79
25	تضع القيادة في سلم أولوياتها رغبات الأطراف المتصارعة عند إدارة الصراع .	0.58
26	تتجنب القيادة المواضيع المسببة للصراع .	0.77
27	تبتعد القيادة عن تبني مواقف تزيد من حدة الصراع.	0.61
28	تتجاهل القيادة الصراع على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً.	0.89
29	تبتعد القيادة عن جلب إزعاجات لنفسها.	0.78
30	تهتم القيادة بمشاكل الصراع والأطراف المختلفة لتجد حلولاً لها .	0.81

*فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

يتبين من نتائج الجدول (6) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه كانت جميعها موجبة أيضاً، وتراوحت بين (0.51) و(0.89). وتشير هذه القيم إلى أن أداة الدراسة "إدارة الصراع التنظيمي" تتمتع بصدق بناء مناسب.

ثبات أداة إدارة الصراع التنظيمي:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية بلغت (20) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة من خارج عينتها، وتم حساب معاملات الثبات كرونباخ ألفا لإستخراج الاتساق الداخلي، كما استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman–Brown)، والجدول (7) يوضح قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach– Alpha)

وقيم معامل الارتباط النصفي ثم تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman- Brown), لمجالات الأداة.

الجدول (7)

قيم معاملات الثبات لاستبانة إدارة الصراع التنظيمي بطريقتي الاتساق الداخلي والتجزئة النصفية

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha)	طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown)
1	أسلوب التعاون	6	0.72	0.74
2	أسلوب استخدام السلطة	7	0.75	0.71
3	أسلوب التسوية	6	0.72	0.76
4	أسلوب المجاملة	6	0.76	0.82
5	أسلوب التجنب	5	0.7	0.81

متغيرات الدراسة:

أشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

- تعاقب القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان.
- إدارة الصراع التنظيمي.

المتغيرات التابعة:

- الجنس وله مستويان: (ذكر، وأُنثى).
- الرتبة الأكاديمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ).
- مصدر آخر موهل علمي وله مستويان: (جامعة عربية، وجامعة أجنبية).
- سنوات الخدمة ولها ثلاثة فئات: (أقل من خمس سنوات، خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، لمعرفة درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية، ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

3- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي (T_test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمُتغيري (الجنس، ومصدر آخر موهل علمي) وتحليل التباين الأحادي One _ way ANOVA بالنسبة لمُتغيري (الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة)، وتم استخدام اختبار (LSD) للتحقق من دلالة الفروق الإحصائية للمقارنات البعدية.

4- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمعرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للأداتين.

- 5- تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمعرفة معامل الاتساق الداخلي للأداتين.
- 6- تم استخدام طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان براون.

إجراءات الدراسة:

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- تم الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة.
- تم تحديد مجتمع الدراسة من خلال الحصول على إحصائيات بأعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، من خلال موقع وزارة التعليم العالي الإلكتروني.
- تم الانتهاء من تصميم أداتي الدراسة، والتحقق من صدقهما وثباتهما، ملحق (1) بصورتيهما الأوليتين وملحق (3) بصورتيهما النهائية بعد إجراء بعض التعديلات عليهما.
- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط ملحق (4)، وموجه إلى وزارة التعليم العالي.
- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي ملحق (5)، موجه إلى الجامعات الخاصة التي تم تطبيق الدراسة فيها.
- تم تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة بعد تطبيق أداتي الدراسة، ثم تم تحليل البيانات إحصائياً بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
- تم استخراج نتائج الدراسة، ومناقشتها، وكتابة التوصيات حسب ما توصلت إليه الدراسة.

تصحيح أدوات الدراسة

تم استخدام (مقياس) وفقاً لمقياس ليكرت (LikertScale) الخماسي المكون من خمس درجات للموافقة، مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو الآتي: (دائماً، غالباً، أحياناً، قليلاً، نادراً)، لتقدير درجة استخدام تعاقب القيادات وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وحُدّد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة بالآتي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{عدد المستويات}) / (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى})$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = (\text{للتدرج})$$

وبناءً على ذلك فإن معيار الحكم على درجة الممارسة على نتائج الدراسة الكمية، وفقاً للمعيار كالاتي:

- درجة منخفضة من الممارسة والمستوى: 1 - 2.33.
- درجة متوسطة من الممارسة والمستوى: 2.34 - 3.67.
- درجة مرتفعة من الممارسة والمستوى: 3.68 - 5.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث بعد تطبيق أدوات الدراسة، والمتعلقة بتعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في

الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال بعد حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويتبين ذلك في الجدول (8):

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية	3.20	0.90	1	متوسطة
5	السياسات والأنظمة	3.09	0.81	2	متوسطة
4	تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية	3.08	0.76	3	متوسطة
2	البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية	3.05	0.72	4	متوسطة
3	الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية	2.95	0.69	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.07	0.69		متوسطة

يُظهر الجدول (8) أن درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية

الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.07) والانحراف المعياري (0.69)، وجاءت مجالات الأداة بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.95-3.20)، وجاء في الرتبة الأولى مجال التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية، بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال السياسات والأنظمة بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.81)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.76)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.72)، كما وجاء في المرتبة الخامسة مجال الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.69).

وفيما يلي عرض لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة:

أولاً: التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تتوفر آلية مكتوبة لتخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية.	3.37	1.01	1	متوسطة
3	تهتم الإدارة العليا بالتخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية.	3.22	1.02	2	متوسطة
2	يوجد تكامل بين إدارة الجامعة للتخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية.	3.25	1.03	3	متوسطة
4	وفرة المتخصصين في التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية.	3.10	1.04	4	متوسطة
5	مشاركة الأكاديميين في بناء خطط تعاقب القيادات الأكاديمية.	3.05	1.07	5	متوسطة
	مجال التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية الكلي	3.20	0.9		متوسطة

يظهر الجدول (9) أن المتوسط الحسابي الذي حصل عليه المجال "التخطيط لتعاقب القيادات" بلغ (3.20) وبانحراف معياري (0.9)، وأن جميع الفقرات "التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية" حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.05-3.37)، وحصلت الفقرة (1) "تتوفر آلية مكتوبة لتخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية" على الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ

(3.37) بانحراف معياري بلغ (1.01) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (5) وهي "مشاركة الأكاديميين في بناء خطط تعاقب القيادات الأكاديمية" على أدنى رتبة وبمتوسط حسابي بلغ (3.05) وانحراف معياري بلغ (1.07) بدرجة متوسطة.

ثانياً: السياسات والأنظمة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لقرارات هذا المجال مرتبة تنازلياً، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال السياسات والأنظمة

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرقة
1	متوسطة	1.03	3.40	يعتبر تحديث (السياسات والأنظمة) المتعلقة بالتعيين على المناصب الأكاديمية في الجامعات ضروري لنجاح مفهوم تعاقب القيادات.
4	متوسطة	0.93	3.05	يتم ربط كافة عمليات الموارد البشرية بنظام تقني يضمن سلامة (السياسات والأنظمة) الخاصة بتعاقب القيادات الأكاديمية.
5	متوسطة	0.91	3.03	يجري تعديل (السياسات والأنظمة) الخاصة بنظام (الحوافز والمكافآت) بما يتناسب مع الخطط الحديثة لتعاقب القيادات.
2	متوسطة	0.91	3.03	يتم تعديل كافة (السياسات والأنظمة) الخاصة بالتعيين على المناصب القيادية في الجامعة لتتوافق مع مفهوم تعاقب القيادات الأكاديمية.
3	متوسطة	0.88	2.94	يجري تعديل كافة (السياسات والأنظمة) الخاصة بتطوير البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية.
متوسطة		0.72	3.09	مجال السياسات والأنظمة الكلي

يظهر الجدول (10) أن المتوسط الحسابي الذي حصل عليه المجال "السياسات والأنظمة" بلغ (3.09) وبانحراف معياري (0.72)، وأن جميع الفقرات "السياسات والأنظمة" حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (2.94-3.40)، وحصلت الفقرة (1) "يعتبر تحديث (السياسات والأنظمة) المتعلقة بالتعيين على المناصب الأكاديمية في الجامعات ضروري لنجاح مفهوم تعاقب القيادات" على الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.40) بانحراف معياري بلغ (1.03) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (3) وهي "يجري تعديل كافة (السياسات والأنظمة) الخاصة بتطوير البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية" على أدنى رتبة وبمتوسط حسابي بلغ (2.94) وانحراف معياري بلغ (0.88) بدرجة متوسطة.

ثالثاً: تقييم وتعيين القيادات الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال تقييم وتعيين القيادات الأكاديمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
4	تعتمد استراتيجيات تعاقب القيادات على الدرجة العلمية بالإضافة إلى سنوات الخبرة عند اختيار الأشخاص لتولي المناصب القيادية.	3.28	1.04	1	متوسطة
5	تبحث الجامعة عن الكفاءات لتولي المناصب القيادية بين موظفيها.	3.30	0.98	2	متوسطة
3	آلية اختيار الجامعة للأشخاص لتولي المناصب القيادية تعتمد على استنفاد الجيل دوره بالكامل سواء بالتقاعد ام الإصابة بمكروه.	3.16	0.93	3	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	وجود آلية لتقويم وتعيين القيادات الأكاديمية.	3.08	0.91	4	متوسطة
6	تتوافر استراتيجية واضحة لإعداد قيادات الصف الثاني.	2.89	0.88	5	متوسطة
2	يتم إشراك الصف الثاني في اختيار القيادة او ترشيح القائد المحتمل.	2.77	0.87	6	متوسطة
	مجال تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية الكلي	3.08	0.69		متوسطة

يظهر الجدول (11) أن المتوسط الحسابي الذي حصل عليه المجال " تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية " بلغ (3.08) وانحراف معياري (0.69)، وأن جميع الفقرات "تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية" حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (2.77-3.28)، وحصلت الفقرة (4) "تعتمد استراتيجيات تعاقب القيادات على الدرجة العلمية بالإضافة إلى سنوات الخبرة عند اختيار الأشخاص لتولي المناصب القيادية" على الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري بلغ (1.04) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة رقم(2) وهي "يتم إشراك الصف الثاني في اختيار القيادة او ترشيح القائد المحتمل" على أدنى رتبة وبمتوسط حسابي بلغ (2.77) وانحراف معياري بلغ (0.87) بدرجة متوسطة.

رابعاً: البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة مُمارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة مُمارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
3	وجود اهتمام بتدريب الأكاديميين أثناء الخدمة.	3.09	1.06	1	متوسطة
1	تتوفر برامج تدريبية مُخصصة لتعاقب القيادات الأكاديمية.	3.07	0.99	2	متوسطة
2	يوجد اهتمام بالدور الإيجابي للبرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية.	3.03	0.96	3	متوسطة
4	توجد معايير واضحة لاختيار مُرشحين لإشراكهم في البرامج التدريبية.	3.0	0.88	4	متوسطة
	مجال البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الكلي	3.05	0.81		متوسطة

يُظهر الجدول (12) أن المتوسط الكلي لمجال "البرامج التدريبية لتعاقب القيادات" بلغ (3.05) وانحراف معياري (0.81)، وأن جميع الفقرات المُتعلقة في مجال البرامج التدريبية لتعاقب القيادات حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.0-3.09)، حيث نالت الفقرة (3) وهي "وجود اهتمام بتدريب الأكاديميين أثناء الخدمة" على الرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.09) بانحراف معياري (1.06)، بينما حصلت الفقرة (4) وهي "توجد معايير واضحة لاختيار مُرشحين لإشراكهم في البرامج التدريبية" على أدنى مرتبة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.0) وانحراف معياري (0.88) بدرجة متوسطة.

خامساً: الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة ممارسة تعاقب

القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات

الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال الحوافز والأجور

لتعاقب القيادات الأكاديمية

رقم الفقرة	الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	متوسطة	1	1.0	3.05	توفر نظام حوافز (المكافآت المالية) يعزز الاهتمام بالمناصب القيادية.
4	متوسطة	2	0.98	3.03	التدرج الوظيفي مناسب في قانون الحوافز والترقيات.
1	متوسطة	3	0.95	2.94	وجود نظام حوافز فعال متكامل لدعم خطط تعاقب القيادات.
5	متوسطة	3	0.95	2.94	نتائج تقويم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح (الحوافز والمكافآت).
3	متوسطة	5	0.91	2.8	توفر حوافز مادية إزاء المشاركة في البرامج التدريبية الخاصة بتعاقب القيادات الأكاديمية.
مجال الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية الكلي					
	متوسطة		0.76	2.95	

يظهر الجدول (13) أن المتوسط الحسابي الذي حصل عليه المجال "الحوافز والأجور

لتعاقب القيادات الأكاديمية" بلغ (2.95) وانحراف معياري (0.76)، وأن جميع الفقرات "الحوافز

والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية" حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.05-

2.8)، وحصلت الفقرة (2) "توفر نظام حوافز (المكافآت المالية) يعزز الاهتمام بالمناصب القيادية"

على الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.05) بانحراف معياري بلغ (1.0) وبدرجة متوسطة،

بينما حصلت الفقرة (3) وهي "توفر حوافز مادية إزاء المشاركة في البرامج التدريبية الخاصة

بتعاقب القيادات الأكاديمية" على أدنى رتبة وبمتوسط حسابي بلغ (2.8) وانحراف معياري بلغ (0.91) بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال بعد حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويتبين ذلك في الجدول (14):

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب، ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	أسلوب التجنب.	3.52	0.83	1	متوسطة
2	أسلوب استخدام السلطة.	3.40	0.77	2	متوسطة
1	أسلوب التعاون.	3.13	0.72	3	متوسطة
4	أسلوب المُجاملة.	3.12	0.68	4	متوسطة
3	أسلوب التسوية	3.11	0.61	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.25	0.52		متوسطة

يُظهر الجدول (14) أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.25) والانحراف المعياري (0.52)، وجاءت مجالات الأداة بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.11-3.52)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "أسلوب التجنب"، بمتوسط

حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "أسلوب استخدام السلطة"، وبمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (0.77)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال "أسلوب التعاون"، وبمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.72)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال "أسلوب المُجاملة"، وبمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.68)، كما وجاء في أدنى مرتبة مجال "أسلوب التسوية"، وبمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.61).

وفيما يلي عرض لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة:

أولاً: أسلوب التجنب

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً، والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال أسلوب التجنب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تتجنب القيادة المواضيع المُسببة للصراع.	3.71	1.05	1	مُرتفعة
4	تبتعد القيادة عن جلب إزعاجات لنفسها.	3.67	1.04	2	متوسطة
2	تبتعد القيادة عن تبني مواقف تزيد من حدة الصراع.	3.64	0.99	3	متوسطة
3	تتجاهل القيادة الصراع على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً.	3.39	0.98	4	متوسطة
5	تهتم القيادة بمشاكل الصراع والأطراف المُختلفة لتجد حلولاً لها.	3.17	0.95	5	متوسطة
	مجال أسلوب التجنب الكلي	3.52	0.72		متوسطة

يظهر الجدول (15) أن المتوسط الحسابي الذي حصل عليه المجال "أسلوب التجنب" بلغ (3.52) وبانحراف معياري (0.72)، وأن جميع الفقرات "أسلوب التجنب" حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.17-3.71)، باستثناء الفقرة (1) وهي "تجنب القيادة المواضيع المسببة للصراع" حيث حصلت على درجة مُرتفعة وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.05)، بينما حصلت الفقرة (5) وهي "تهتم القيادة بمشاكل الصراع والأطراف المختلفة لتجد حلاً لها" على أدنى رتبة وبمتوسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف معياري بلغ (0.95) بدرجة متوسطة.

ثانياً: أسلوب استخدام السلطة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً، والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال أسلوب استخدام السلطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	صالح العمل في سلم أولويات القيادة عند حل الصراع.	3.76	1.0	1	مرتفعة
2	تتبع القيادة اللوائح التنظيمية في إدارة الصراع.	3.58	0.96	2	متوسطة
3	تطبق القيادة الإجراءات القانونية لإدارة الصراع.	3.55	0.93	3	متوسطة
4	تجبر القيادة الأطراف على قبول الحل الذي تعتبره مناسباً لمصلحة العمل.	3.4	0.93	4	متوسطة
6	ترفض القيادة تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة.	3.33	0.91	5	متوسطة

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
متوسطة	6	0.90	3.17	تضع القيادة عقوبات صارمة لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.	7
متوسطة	7	0.85	3.0	تستخدم القيادة السلطة لحل الصراع بالقوة (الإجبار والتهديد).	5
متوسطة		0.61	3.40	مجال أسلوب استخدام السلطة الكلي	

يظهر الجدول (16) أن المتوسط الحسابي الذي حصل عليه المجال "أسلوب استخدام السلطة" بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.61)، وأن معظم فقرات "أسلوب استخدام السلطة" حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.0-3.76)، وحصلت الفقرة (1) "صالح العمل في سلم أولويات القيادة عند حل الصراع" على الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (1.0) وبدرجة مُرتفعة، بينما حصلت الفقرة (5) وهي "تستخدم القيادة السلطة لحل الصراع بالقوة (الإجبار والتهديد)" على أدنى رتبة وبمتوسط حسابي بلغ (3.0) وانحراف معياري بلغ (0.85) بدرجة متوسطة.

ثالثاً: أسلوب التعاون

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً، والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال أسلوب التعاون

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تعقد القيادة إجتماعات لمناقشة وجهات نظر الأطراف المتصارعة.	3.32	1.03	1	متوسطة
2	تفهم القيادة وجهات نظر الأطراف المتصارعة.	3.17	1.0	2	متوسطة
6	تهيئ القيادة مناخ لحل الصراع يسوده روح التعاون.	3.09	0.98	3	متوسطة
4	يتم استشارة المختصين للتوصل إلى وسائل لحل الصراع بين الأطراف المتصارعة.	3.08	0.97	4	متوسطة
3	تهتم القيادة بالأسباب المؤدية إلى الصراع.	3.08	0.95	4	متوسطة
5	تلجأ القيادة للمشاركة مع الأطراف المتصارعة للوصول الى أبدال ترضي الجميع.	3.05	0.94	6	متوسطة
	مجال أسلوب التعاون الكلي	3.13	0.83		متوسطة

يشير الجدول (17) أن المتوسط الحسابي الذي حصل عليه المجال "أسلوب التعاون" بلغ (3.13) وبانحراف معياري (0.83)، وأن جميع الفقرات "أسلوب التعاون" حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.05-3.32)، وحصلت الفقرة (1) "تعقد القيادة إجتماعات لمناقشة وجهات نظر الأطراف المتصارعة" على الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) بانحراف معياري بلغ (1.03) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (5) وهي "تلجأ القيادة للمشاركة مع

الأطراف المتصارعة للوصول الى أبدال ترضي الجميع" على أدنى رتبة وبمتوسط حسابي بلغ (3.05) وانحراف معياري بلغ (0.94) بدرجة متوسطة.

رابعًا: أسلوب المُجاملة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لفقرات هذا المجال مرتبة تنازليًا، والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال أسلوب المُجاملة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
3	تجامل القيادة أطراف الصراع لصالح العمل.	3.27	0.98	1	متوسطة
1	تسعى القيادة للمحافظة على علاقات جيدة مع الجميع بغض النظر عن التوصل لحل صراع من عدمه.	3.25	0.93	2	متوسطة
2	تستخدم القيادة عبارات تحتوي ضمنها مُجاملة كبيرة مع أطراف الصراع.	3.17	0.91	3	متوسطة
4	تقوم القيادة بتهدئة مشاعر المتصارعين حتى بدون ايجاد حل مناسب للصراع .	3.07	0.90	4	متوسطة
5	تهتم القيادة بنقاط الاتفاق بين الأطراف المتصارعة متغاضية عن نقاط الاختلاف.	3.03	0.9	5	متوسطة
6	تضع القيادة في سلم أولوياتها رغبات الأطراف المتصارعة عند إدارة الصراع.	2.94	0.88	6	متوسطة
	مجال أسلوب المُجاملة الكلي	3.12	0.68		متوسطة

يظهر الجدول (18) أن المتوسط الحسابي الذي حصل عليه المجال "أسلوب المُجاملة" بلغ

(3.12) وبانحراف معياري (0.68)، وأن جميع الفقرات "أسلوب المُجاملة" حصلت على درجات

متوسطة تراوحت ما بين (3.27-2.94)، وحصلت الفقرة (1) "تجامل القيادة أطراف الصراع لصالح العمل" على الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.27) بانحراف معياري بلغ (0.98) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (6) وهي "تضع القيادة في سلم أولوياتها رغبات الأطراف المتصارعة عند إدارة الصراع" على أدنى رتبة وبمتوسط حسابي بلغ (2.94) وانحراف معياري بلغ (0.88) بدرجة متوسطة.

خامساً: أسلوب التسوية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً، والجدول (19) يوضح ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال أسلوب التسوية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تقترح القيادة وجهات نظر لتقريب وجهات نظر أطراف الصراع.	3.24	0.98	1	متوسطة
4	تشجع القيادة أسلوب الحوار للتوصل لحل الصراع.	3.13	0.96	2	متوسطة
5	تحاول القيادة توفير طرق للتواصل بين أطراف الصراع.	3.12	0.94	3	متوسطة
2	تلجأ القيادة للتوصل إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف المتصارعة.	3.12	0.94	3	متوسطة
3	تستخدم القيادة أسلوب المرونة لتكوين قواسم مشتركة لحسم الصراع.	3.03	0.93	5	متوسطة
6	تحث القيادة جميع الأطراف على تقديم تنازلات للوصول إلى إتفاق.	3.03	0.91	5	متوسطة
	مجال أسلوب التسوية الكلي	3.11	0.77		متوسطة

يشير الجدول (19) أن المتوسط الحسابي الذي حصل عليه المجال "أسلوب التسوية" بلغ (3.11) وانحراف معياري (0.77)، وأن جميع الفقرات "أسلوب التسوية" حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.03-3.24)، وحصلت الفقرة (1) "تقترح القيادة وجهات نظر لتقريب وجهات نظر أطراف الصراع" على الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري بلغ (0.98) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (6) وهي "تحت القيادة جميع الأطراف على تقديم تنازلات للوصول إلى إتفاق" على أدنى رتبة وبمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري بلغ (0.91) بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة تعاقب القيادات

الأكاديمية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة

عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين درجة ممارسة تعاقب القيادات

الأكاديمية، ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة

عمان باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول (20)

يوضح ذلك.

الجدول (20)

معاملات الارتباط بين درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات

الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson

إدارة الصراع التنظيمي	أسلوب التجنب	أسلوب المُجاملة	أسلوب التسوية	أسلوب استخدام السلطة	أسلوب التعاون	المجالات	
0.61	0.14	0.49	0.60	0.26	0.66	معامل ارتباط بيرسون	التخطيط لتعاقب القيادات
0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	الدلالة الإحصائية	الأكاديمية
0.66	0.17	0.59	0.66	0.27	0.67	معامل ارتباط بيرسون	البرامج التدريبية لتعاقب القيادات
0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	الدلالة الإحصائية	الأكاديمية
0.73	0.30	0.60	0.68	0.32	0.69	معامل ارتباط بيرسون	الحوافز والأجور لتعاقب القيادات
0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	الدلالة الإحصائية	الأكاديمية

إدارة الصراع التنظيمي	أسلوب التجنب	أسلوب المُجاملة	أسلوب التسوية	أسلوب استخدام السلطة	أسلوب التعاون	المجالات	
0.72	0.38	0.58	0.61	0.38	0.60	معامل ارتباط بيرسون	تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية
0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	الدلالة الإحصائية	
0.74	0.31	0.61	0.73	0.30	0.68	معامل ارتباط بيرسون	السياسات والأنظمة
0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	الدلالة الإحصائية	
0.78	0.29	0.64	0.73	0.35	0.74	معامل ارتباط بيرسون	تعاقب القيادات
0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	0.00**	الدلالة الإحصائية	

**فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

يُظهر الجدول (20) العلاقة ما بين درجة مُمارسة تعاقب القيادات الأكاديمية وإدارة الصراع التنظيمي، حيث بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين درجة مُمارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مجالات تعاقب القيادات وإدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.78) و بدرجة دلالة (0.00).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى إلى متغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، مصدر آخر مؤهل العلمي)؟

تمت الإجابة عن السؤال حسب الآتي:

أولاً: متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس، حيث تم تطبيق اختبار (t-test)، والجدول (21) يوضح ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية	ذكر	175	3.29	0.85	2.05	0.40
	انثى	103	3.06	0.95		
البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية	ذكر	175	3.18	0.78	3.66	0.00**
	انثى	103	2.82	0.81		
الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية	ذكر	175	3.03	0.72	2.42	0.02**
	انثى	103	2.81	0.81		
تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية	ذكر	175	3.21	0.70	4.34	0.00**
	انثى	103	2.84	0.62		

مستوى الدلالة	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
0.00**	3.49	0.67	3.20	175	ذكر	السياسات والأنظمة
		0.77	2.90	103	انثى	
0.00**	3.55	0.66	3.18	175	ذكر	الدرجة الكلية
		0.70	2.89	103	انثى	

**فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يشير الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، ارتباطاً بقيمة T حيث بلغت (3.55) وبدرجة دلالة (0.00)، حيث كان الفارق لصالح الذكور.

ثانيًا: مصدر آخر مؤهل علمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعًا لمتغير مصدر آخر مؤهل علمي، حيث تم تطبيق اختبار (t-test)، والجدول (22) يوضح ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير مصدر آخر مؤهل علمي.

المحور	مصدر آخر مؤهل علمي (جامعات)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية	عربية	182	3.27	0.87	1.68	0.10
	أجنبية	96	3.08	0.94		
البرامج التدريسية لتعاقب القيادات الأكاديمية	عربية	182	3.09	0.76	1.16	0.25
	أجنبية	96	2.97	0.88		
الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية	عربية	182	3.02	0.73	2.21	0.03**
	أجنبية	96	2.81	0.79		
تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية	عربية	182	3.15	0.64	2.51	0.01**
	أجنبية	96	2.93	0.76		
الأنظمة والسياسات	عربية	182	3.13	0.72	1.28	0.20
	أجنبية	96	3.01	0.73		
الدرجة الكلية	عربية	182	3.13	0.67	2.03	0.04**
	أجنبية	96	2.96	0.71		

* فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

تشير نتائج الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مُمارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير مصدر آخر مؤهل علمي، ارتباطاً بقيمة T حيث بلغت (2.03) وبدرجة دلالة (0.04)، حيث كان الفارق لصالح الجامعات العربية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات.

ثالثاً: الرتبة الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، والجدول (23) يوضح ذلك.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المحور	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية	أستاذ	75	3.21	1.01
	مُشارك	127	3.17	0.85
	مُساعد	76	3.26	0.86
البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية	أستاذ	75	2.94	0.79
	مُشارك	127	3.04	0.79
	مُساعد	76	3.16	0.83

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	المحور
0.79	2.85	75	أستاذ	الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية
0.72	2.92	127	أستاذ مشارك	
0.78	3.11	76	أستاذ مساعد	
0.72	2.99	75	أستاذ	تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية
0.66	3.12	127	أستاذ مشارك	
0.72	3.07	76	أستاذ مساعد	
0.73	2.93	75	أستاذ	الأنظمة والسياسات
0.73	3.12	127	أستاذ مشارك	
0.69	3.19	76	أستاذ مساعد	
0.73	2.99	75	أستاذ	الدرجة الكلية
0.66	3.08	127	أستاذ مشارك	
0.67	3.15	76	أستاذ مساعد	

يتضح من الجدول (23) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصلت رتبة (أستاذ مساعد) على أعلى متوسط حسابي (3.15)، كما حصلت رتبة (أستاذ) على أدنى متوسط حسابي (2.99)، كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لمعرفة إذ كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، والجدول (24) يوضح ذلك.

الجدول (24)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) لدرجة مُمارسة تعاقب القيادات الأكاديمية تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.79	0.23	0.19	2	0.38	بين المجموعات	التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية
		0.81	275	222.1	داخل المجموعات	
			277	222.48	المجموع	
0.25	1.4	0.9	2	1.81	بين المجموعات	البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية
		0.65	275	177.92	داخل المجموعات	
			277	179.73	المجموع	
0.10	2.35	1.34	2	2.69	بين المجموعات	الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية
		0.57	275	157.39	داخل المجموعات	
			277	160.08	المجموع	
0.43	0.85	0.41	2	0.82	بين المجموعات	تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية
		0.48	275	132.13	داخل المجموعات	
			277	132.95	المجموع	
0.07	2.71	1.41	2	2.82	بين المجموعات	السياسات والأنظمة
		0.52	275	142.65	داخل المجموعات	
			277	145.47	المجموع	
0.33	1.12	0.53	2	1.05	بين المجموعات	الدرجة الكلية لتعاقب القيادات
		0.47	275	129.16	داخل المجموعات	
			277	130.21	المجموع	

* فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يشير الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ارتباطاً بقيمة ف حيث بلغت (1.12) وبدرجة دلالة (0.33)، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات.

رابعاً: سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، والجدول (25) يوضح ذلك.

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المحور
0.73	3.23	62	5 فأقل	التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية
0.85	3.19	118	من 5 إلى أقل من 10	
1.04	3.20	98	10 فأكثر	
0.77	3.06	62	5 فأقل	البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية
0.76	3.07	118	من 5 إلى أقل من 10	
0.88	3.0	98	10 فأكثر	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المحور
0.71	3.04	62	5 فأقل	الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية
0.74	2.97	118	من 5 إلى أقل من 10	
0.81	2.88	98	10 فأكثر	
0.66	3.05	62	5 فأقل	تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية
0.68	3.14	118	من 5 إلى أقل من 10	
0.72	3.0	98	10 فأكثر	
0.66	3.16	62	5 فأقل	السياسات والأنظمة
0.72	3.16	118	من 5 إلى أقل من 10	
0.75	2.96	98	10 فأكثر	
0.60	3.11	62	5 فأقل	الدرجة الكلية
0.67	3.11	118	من 5 إلى أقل من 10	
0.75	3.01	98	10 فأكثر	

يتضح من الجدول (25) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، إذ حصل من كانت خدمته (من 5 إلى أقل من 10) على أعلى متوسط حسابي (3.11)، كما حصل من كانت خدمته (10 فأكثر) على أدنى متوسط حسابي (3.01)، كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) لمعرفة إذ كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، والجدول (26) يوضح ذلك.

(26)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) لدرجة مُمارسة تعاقب القيادات الأكاديمية تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية	بين المجموعات	0.06	2	0.03	0.04	0.96
	داخل المجموعات	222.42	275	0.81		
	المجموع	222.48	277			
البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية	بين المجموعات	0.29	2	0.15	0.23	0.80
	داخل المجموعات	179.44	275	0.65		
	المجموع	179.73	277			
الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية	بين المجموعات	1.03	2	0.52	0.90	0.41
	داخل المجموعات	159.04	275	0.58		
	المجموع	160.08	277			
تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية	بين المجموعات	1.12	2	0.56	1.17	0.31
	داخل المجموعات	131.84	275	0.48		
	المجموع	132.95	277			
السياسات والأنظمة	بين المجموعات	2.48	2	1.24	2.38	0.09
	داخل المجموعات	142.99	275	0.52		
	المجموع	145.47	277			
الدرجة الكلية لتعاقب القيادات	بين المجموعات	0.64	2	0.32	0.68	0.51
	داخل المجموعات	129.57	275	0.47		
	المجموع	130.21	277			

* فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يشير الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ارتباطاً بقيمة ف حيث بلغت (0.68) وبدرجة دلالة (0.51)، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى إلى متغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، مصدر آخر مؤهل العلمي)؟

تمت الإجابة عن السؤال حسب الآتي:

أولاً: متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس، حيث تم تطبيق اختبار (t-test)، والجدول (27) يوضح ذلك.

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
أسلوب التعاون	ذكر	175	3.20	0.8	1.9	0.06
	انثى	103	3.01	0.86		

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
أسلوب استخدام السلطة	ذكر	175	3.50	0.55	3.9	0.00**
	انثى	103	3.22	0.68		
أسلوب التسوية	ذكر	175	3.23	0.73	3.33	0.00**
	انثى	103	2.91	0.79		
أسلوب المُجاملة	ذكر	175	3.24	0.64	3.93	0.00**
	انثى	103	2.92	0.69		
أسلوب التجنب	ذكر	175	3.56	0.62	1.53	0.13
	انثى	103	3.43	0.85		
الدرجة الكلية	ذكر	175	3.35	0.46	4.05	0.00**
	انثى	103	3.09	0.58		

**فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يشير الجدول (27) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس في المجالات (استخدام السلطة، والتسوية، والمُجاملة، والتجنب) أما الخامس فلا يوجد فروق، وبلغت قيمة T للصراع التنظيمي (4.05) وبدرجة دلالة (0.00)، حيث كان الفارق لصالح الذكور.

ثانياً: مصدر آخر مؤهل علمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير مصدر آخر مؤهل علمي، حيث تم تطبيق اختبار (t-test) ، والجدول (28) يوضح ذلك.

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير مصدر آخر مؤهل علمي.

المحور	مصدر آخر مؤهل علمي (جامعات)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
أسلوب التعاون	عربية	182	3.18	0.8	1.25	0.21
	أجنبية	96	3.05	0.88		
أسلوب استخدام السلطة	عربية	182	3.4	0.61	0.24	0.81
	أجنبية	96	3.39	0.62		
أسلوب التسوية	عربية	182	3.14	0.75	1.04	0.30
	أجنبية	96	3.04	0.8		
أسلوب المجاملة	عربية	182	3.19	0.65	2.26	0.03**
	أجنبية	96	3	0.72		
أسلوب التجنب	عربية	182	3.53	0.66	0.63	0.53
	أجنبية	96	3.48	0.81		
الدرجة الكلية	عربية	182	3.29	0.53	1.5	0.14
	أجنبية	96	3.19	0.51		

**فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يشير الجدول (28) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين

المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات

الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير مصدر آخر مؤهل علمي في مجال المُجاملة، وبلغت قيمة T (2.26) وبدرجة دلالة (0.03)، حيث كان الفارق لصالح الجامعات العربية، وكذلك تُشير النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المُجاملة ارتباطاً بقيمة T والتي بلغت (1.5) وبدرجة دلالة (0.14).

ثالثاً: الرتبة الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، والجدول (29) يوضح ذلك.

الجدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المحور	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسلوب التعاون	أستاذ	75	3.04	0.84
	أستاذ مشارك	127	3.1	0.81
	أستاذ مساعد	76	3.28	0.84
أسلوب استخدام السلطة	أستاذ	75	3.26	0.73
	أستاذ مشارك	127	3.44	0.5
	أستاذ مساعد	76	3.47	0.64
أسلوب التسوية	أستاذ	75	3.03	0.8
	أستاذ مشارك	127	3.1	0.72
	أستاذ مساعد	76	3.21	0.82

المحور	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسلوب المُجاملة	أستاذ	75	3	0.7
	أستاذ مُشارك	127	3.16	0.65
	أستاذ مُساعد	76	3.18	0.68
أسلوب التجنب	أستاذ	75	3.36	0.83
	أستاذ مُشارك	127	3.55	0.64
	أستاذ مُساعد	76	3.61	0.7
الدرجة الكلية	أستاذ	75	3.13	0.57
	أستاذ مُشارك	127	3.26	0.47
	أستاذ مُساعد	76	3.35	0.54

يتضح من الجدول (29) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة مُمارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمُتغير سنوات الخدمة، إذ حصلت رتبة (أستاذ مُساعد) على أعلى متوسط حسابي (3.35)، كما حصلت رتبة (أستاذ) على أدنى متوسط حسابي (3.13)، كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لمعرفة إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، والجدول (30) يوضح ذلك.

الجدول(30)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.17	1.78	1.22	2	2.43	بين المجموعات	أسلوب التعاون
		0.68	275	187.93	داخل المجموعات	
			277	190.36	المجموع	
0.06	2.85	1.06	2	2.12	بين المجموعات	أسلوب استخدام السلطة
		0.37	275	102.15	داخل المجموعات	
			277	104.27	المجموع	
0.31	1.17	0.69	2	1.38	بين المجموعات	أسلوب التسوية
		0.59	275	162.97	داخل المجموعات	
			277	164.35	المجموع	
0.20	1.63	0.75	2	1.49	بين المجموعات	أسلوب المُجاملة
		0.46	275	125.42	داخل المجموعات	
			277	126.91	المجموع	
0.07	2.67	1.36	2	2.71	بين المجموعات	أسلوب التجنب
		0.51	275	139.37	داخل المجموعات	
			277	142.08	المجموع	
0.04**	3.24	0.87	2	1.74	بين المجموعات	الدرجة الكلية لإدارة الصراع
		0.27	275	73.91	داخل المجموعات	
			277	75.66	المجموع	

**فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يشير الجدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على كافة المجالات، كما تُشير النتائج إلى وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ارتباطاً بقيمة ف حيث بلغت (3.24) وبدرجة دلالة (0.04)، وللكشف عن مواقع الفروق تم إجراء مقارنات بعدية (LSD)، والجدول (31) يوضح ذلك.

الجدول (31)

اختبار LSD لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لمعرفة الفروق البعدية

مستوى الدلالة	فارق المتوسط الحسابي (I-J)	الرتبة (J)	الرتبة (I)	المتغير	
0.08	-0.13-	2.00	1.00	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
0.01**	-0.21*	3.00			
0.08	0.13	1.00	2.00	أستاذ مُشارك	
0.28	-0.08-	3.00			
0.01**	0.21*	1.00	3.00	أستاذ مُساعد	
0.28	0.08	2.00			

*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

يشير الجدول (31) أن الفارق كان لمن كانت رتبته أستاذ مُساعد، حيث كان الوسط

الحسابي لاستجاباتهم أعلى، في حين كانت المقارنات الثنائية الأخرى غير دالة إحصائياً.

رابعًا: سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعًا لمُتغير سنوات الخدمة، والجدول (32) يوضح ذلك.

الجدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي، تبعًا لمُتغير سنوات الخدمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المحور
0.79	3.16	62	5 فأقل	أسلوب التعاون
0.79	3.2	118	من 5 إلى أقل من 10	
0.89	3.03	98	10 فأكثر	
0.58	3.31	62	5 فأقل	أسلوب استخدام السلطة
0.56	3.43	118	من 5 إلى أقل من 10	
0.69	3.42	98	10 فأكثر	
0.74	3.15	62	5 فأقل	أسلوب التسوية
0.77	3.13	118	من 5 إلى أقل من 10	
0.79	3.07	98	10 فأكثر	
0.63	3.05	62	5 فأقل	أسلوب المُجاملة
0.65	3.19	118	من 5 إلى أقل من 10	
0.73	3.08	98	10 فأكثر	
0.72	3.52	62	5 فأقل	أسلوب التجنب
0.67	3.55	118	من 5 إلى أقل من 10	
0.77	3.47	98	10 فأكثر	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المحور
0.44	3.23	62	5 فأقل	الدرجة الكلية
0.52	3.3	118	من 5 إلى أقل من 10	
0.57	3.21	98	10 فأكثر	

يتضح من نتائج الجدول (32) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، إذ حصل من كانت خدمته (من 5 إلى أقل من 10) على أعلى متوسط حسابي (3.3)، كما حصل من كانت خدمته (10 فأكثر) على أدنى متوسط حسابي (3.21)، كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) لمعرفة إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، والجدول (33) يوضح ذلك.

جدول (33)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.34	1.08	0.74	2	1.49	بين المجموعات	أسلوب التعاون
		0.69	275	188.88	داخل المجموعات	
			277	190.36	المجموع	

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
أسلوب استخدام السلطة	بين المجموعات	0.57	2	0.29	0.76	0.47
	داخل المجموعات	103.69	275	0.38		
	المجموع	104.27	277			
أسلوب التسوية	بين المجموعات	0.23	2	0.15	0.25	0.78
	داخل المجموعات	164.05	275	0.6		
	المجموع	164.35	277			
أسلوب المُجاملة	بين المجموعات	1.12	2	0.56	1.22	0.30
	داخل المجموعات	125.79	275	0.46		
	المجموع	126.91	277			
أسلوب التجنب	بين المجموعات	0.4	2	0.2	0.39	0.68
	داخل المجموعات	141.69	275	0.56		
	المجموع	142.08	277			
الدرجة الكلية لإدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات	0.42	2	0.21	0.76	0.47
	داخل المجموعات	75.24	275	0.27		
	المجموع	75.66	277			

**فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يشير الجدول (33) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ارتباطاً بقيمة ف حيث بلغت (0.76) وبدرجة دلالة (0.47).

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

يشمل هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة حسب أسئلتها التي وضعت لها، كما يشمل التوصيات

التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج وجاءت كالآتي:

أولاً: نتائج الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على "ما درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية

في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس؟"

وضحت النتائج في الجدول (8) أن درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات

الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت

متوسطة، وجاءت جميع مجالات تعاقب القيادات في الدرجة المتوسطة، وجاء في الرتبة الأولى

مجال "التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية"، ثم جاء في المرتبة الثانية مجال "السياسات

والأنظمة"، ثم حل في المرتبة الثالثة مجال "تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية"، أعقبها في المرتبة

الرابعة مجال "البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية"، وحل في المرتبة الخامسة والأخيرة

مجال "الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية".

وبالرجوع إلى فقرات الاستبانة بشكل مفصل، يلاحظ في الجدول (9) أن ممارسة تعاقب القيادات

الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس لمجال "التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية" كانت متوسطة، وجاءت في الرتبة

الأولى الفقرة (1) وهي "تتوفر آلية مكتوبة لتخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية " وربما السبب في

ذلك يعود إلى عدم إدراك الإدارة العليا بأهمية توفر آلية لتخطيط تعاقب القيادات، وكيفية استثمار هذه الآلية وتطويرها بأفضل الطرق والوسائل لتفادي الأخطاء الإدارية مُستقبلاً خصوصاً في حال غياب أحد القيادات المؤثرة في المؤسسة ومحاولة إشغال موقعه بأحد القادة المؤهلين بالاعتماد على تلك الآلية، وجاءت في الرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة (5) وهي "مشاركة الأكاديميين في بناء خطط تعاقب القيادات الأكاديمية" قد يعود السبب في هذه النتيجة لقلة إدراك القيادة العليا بضرورة إشراك الأكاديميين في بناء خطط تعاقب الأكاديمية لكونهم هم الذين يتواجدون في الميدان والأقرب للقيادات والطلاب، كما أن معرفة ميول الأكاديميين ورغباتهم يُساعد الإدارة العليا على توفير خطط مناسبة وملائمة لتعاقب القيادات، كما أن ذلك يُعزز من ولاء الأكاديميين ويدفعهم للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن بعض المؤسسات ما زالت تتخذ القرارات دون مشاركة الأكاديميين أو حتى استمراج آرائهم، مما يضيف على المؤسسة هيمنة الإدارة العليا، وبالتالي عدم اهتمام الأكاديميين بالمؤسسة.

ويلاحظ في الجدول (10) أن درجة ممارسة تعاقب الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال "السياسات والأنظمة" كانت متوسطة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال متوسطة، حيث حلت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "يعتبر تحديث (السياسات والأنظمة) المتعلقة بالتعيين على المناصب الأكاديمية في الجامعات ضروري لنجاح مفهوم تعاقب القيادات"، ومن المُمكن أن يكون السبب في ذلك عدم توفير وتحديث سياسات واضحة تماماً تتعلق بالتعيين على المناصب الأكاديمية، حيث تُوفر عملية تحديث السياسات بيئة مناسبة للأكاديميين للمنافسة على المناصب الأكاديمية، مما يجعلهم في قمة عطائهم بغية الحصول على هذه المناصب، كما يُعتقد بأنه من الضروري تحديث السياسات والأنظمة باستمرار لنجاح واستمرارية مفهوم تعاقب القيادات، كما حلت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3)

وهي "يجري تعديل كافة (السياسات والأنظمة) الخاصة بتطوير البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية"، من الممكن أن السبب في ذلك هو عدم إدراك القيادة العليا بشكل تام إلى ضرورة تحديث وتعديل كافة السياسات والأنظمة المتعلقة بالبرامج التدريبية وتطويرها لتناسب وتتسجم مع مفهوم تعاقب القيادات الحالي وخصوصاً في ظل التطورات التي يشهدها العالم من تطوّر للتكنولوجيا والوسائل التدريبية.

ويلاحظ في الجدول (11) أن درجة ممارسة تعاقب الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال "تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية" كانت متوسطة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال متوسطة، حيث حلت في الرتبة الأولى الفقرة (4) وهي "تعتمد استراتيجيات تعاقب القيادات على الدرجة العلمية بالإضافة إلى سنوات الخبرة عند اختيار الأشخاص لتولي المناصب القيادية"، ومن الممكن أن يعود السبب في ذلك إلى ضرورة توفر صفات معينة في القائد المؤهل لإدارة المؤسسة منها: الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، حيث يُعتبر توفر الدرجة العلمية وسنوات الخبرة عاملاً مهماً في تولي المناصب القيادية، نظراً لكون توفرهما يساعد القيادات على إدارة شؤون المؤسسة من الناحية العلمية والعملية والإدارية بامتياز، كما حلت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي "يتم إشراك الصف الثاني في اختيار القيادة أو ترشيح القائد المحتمل"، من الممكن أن السبب في ذلك هو قلة إدراك القيادة العليا إلى ضرورة إشراك الصف الثاني في اختيار القيادات لكونهم الأقرب إليهم، ومعرفتهم للأجدر الذي باستطاعته إدارة المؤسسة بجدارة ومهنية.

ويلاحظ في الجدول (12) أن درجة ممارسة تعاقب الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال "البرامج التدريبية لتعاقب القيادات" كانت متوسطة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال متوسطة، حيث حلت

في الرتبة الأولى الفقرة (3) وهي " وجود اهتمام بتدريب الأكاديميين أثناء الخدمة"، ومن الممكن أن يكون السبب في ذلك هو ضرورة مواكبة الأكاديميين للتطورات التي يشهدها العالم، وتطوير القيادة العليا من قدرات ومهارات الأكاديميين، الأمر الذي يُساعد الإدارة العليا في معرفة المُميزين والموهوبين القادرين على إدارة المؤسسة في المُستقبل، ومن الواجب في المؤسسات تدريب الأكاديميين على مواكبة جميع المجالات وخصوصًا المجالات التكنولوجية لكونها تُستخدم حاليًا في شتى مناحي الحياة، علمًا بأن ذلك يُعزز من ولاء الأكاديميين ويدفعهم للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن تدريب الأكاديميين وتأهيلهم يساعد في رقي المؤسسة ويرفع من ميزتها التنافسية، كما حلت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي "توجد معايير واضحة لاختيار مُرشحين لإشراكهم في البرامج التدريبية"، من الممكن أن السبب في ذلك هو قلة إدراك القيادة العليا لضرورة معرفة وتحديد الأكاديميين المُميزين والموهوبين القادرين على إدارة المؤسسة، ورُبما عدم وجود عدد من المُختصين في هذا المجال في المؤسسات الأكاديمية يؤدي الى عدم توفير معايير واضحة في اختيار المُرشحين لإشراكهم في هذه البرامج التدريبية وتنمية قدراتهم.

وبلاحظ في الجدول (13) أن درجة مُمارسة تعاقب الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال "الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية" كانت متوسطة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال متوسطة، حيث حلت في الرتبة الأولى الفقرة (2) وهي "توفر نظام حوافز (المكافآت المالية) يعزز الاهتمام بالمناصب القيادية"، رُبما يعود السبب في ذلك إلى ضرورة وجود مكافآت ومالية وزيادة مالية على المناصب الأكاديمية، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من منافسة الأكاديميين على تقلد هذه المناصب، ولكي تحصل المؤسسة على قيادات مُميزة يجب على الإدارة العليا وضع نظام حوافز مالي مُناسب، كما حلت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي "توفر حوافز مادية إزاء المُشاركة في

البرامج التدريبية الخاصة بتعاقب القيادات الأكاديمية "، من الممكن أن السبب في ذلك هو قلة إدراك القيادة العليا لضرورة وضع نظام حوافز معين، يُحفز ويُعزز من اهتمام الأكاديميين من المشاركة في البرامج التدريبية.

يرى الباحث أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لديهم قدرات ومهارات كافية للتخطيط لعملية تعاقب القيادات، ومن الممكن أن يكون السبب في ذلك يعود الى وجود إدراك لدى بعض من أعضاء هيئة التدريس الى ضرورة التخطيط وبناء خطط لتعاقب القيادات خصوصاً في ظل قُربهم من القادة واحتكاكهم الدائم معهم، كما من الممكن أن أعضاء هيئة التدريس يعتقدون بأن التخطيط لتعاقب القيادات أمرٌ ضروري، ومُمتع، ومُثمر، كما أن قدرات أعضاء هيئة التدريس تستدعي من الإدارة العليا الإيمان بها واستثمارها بالطرق والوسائل المُجدية، الأمر الذي يُحفز أعضاء هيئة التدريس للاستزادة في عطائهم والارتقاء بمؤسساتهم.

اتفقت نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة فروليتش، وماك وريديج (Froelich, Mckee And Rathge, 2009)، واختلفت مع نتيجة دراسة العبيدي (2014) والتي جاءت فيها درجة معوقات ممارسة تعاقب القيادات مرتفعة، ودراسة اسحاق وكامل (2016) والتي جاء فيها أن درجة ممارسة تعاقب القيادات مُرتفعة، ودراسة نييف (Neefe, 2009) والتي جاء فيها أن درجة ممارسة تعاقب القيادات مُنخفضة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني "ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

وضحت النتائج في الجدول (14) أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وجاءت جميع مجالات تعاقب القيادات في الدرجة المتوسطة، وجاء في الرتبة الأولى مجال "التجنب"، ثم جاء في المرتبة الثانية مجال "أسلوب استخدام السلطة"، ثم حل في المرتبة الثالثة مجال "أسلوب التعاون"، أعقبها في المرتبة الرابعة مجال "أسلوب المُجاملة"، وحل في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال "أسلوب التسوية".

وبالرجوع إلى فقرات الاستبانة بشكل مُفصل، يلاحظ في الجدول (15) أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال "التجنب" كانت متوسطة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة باستثناء الفقرة (1) والتي جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة مُرتفعة وهي "تتجنب القيادة المواضيع المُسببة للصراع" وقد يعود ذلك إلى اعتقاد الإدارة العليا بأن الدخول في صراعات مع بعض القيادات أم الأكاديميين سيؤثر في سير العمل من النواحي السلبية، ولا تؤمن الإدارة بضرورة وجود الصراع كجانب صحي ومؤثر في سير العمل من النواحي الإيجابية، حيث تتجنب الإدارة الصراع لإعتقادها بأن ذلك سيجعلها تمضي بالعمل قدماً وأن عدم احتكاكها بالأكاديميين سيحافظ على سير العمل، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة (5) وهي "تهتم القيادة بمشاكل الصراع والأطراف المُختلفة لتجد حلولاً لها" قد يعود السبب في هذه النتيجة إلى قلة إدراك الإدارة العليا بضرورة الاهتمام بمشاكل الصراع وتوفير حلول له بين الحين والآخر وذلك لغايات المحافظة على سير

العمل، والمحافظة على عدم اصطدام الأكاديميين ببعضهم البعض، الأمر الذي من شأنه أن ينزع روح التعاون بينهم، وبالتالي التأثير على سير العمل، كما أن معرفة مشاكل الأكاديميين ورغباتهم يُساعد الإدارة العليا في توفير حلول دائمة وملائمة للتخلص من الصراع في المؤسسة، الأمر الذي يُعزز من ولاء الأكاديميين ويدفعهم للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

ويلاحظ في الجدول (16) أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال "أسلوب استخدام السلطة" كانت متوسطة، وجاءت معظم فقرات هذا المجال متوسطة، بينما حلت في المرتبة الأولى الفقرة (1) وبدرجة مُرتفعة وهي "صالح العمل في سلم أولويات القيادة عند حل الصراع"، ومن المُمكن أن يكون السبب في ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون صالح العمل في أي مؤسسة يُعتبر هو الأولوية لأن فائدة صالح العمل تعود على الجميع، لذا يجب المحافظة عليه باستمرار لنجاحه والرقى به، ألا أن استجاباتهم تشير إلى درجة متوسطة مما يعني أنهم غير راضين بشكل كامل عن وضع صالح العمل في سلم أولويات القيادة عند حل الصراع دون الأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين، كما حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي "تستخدم القيادة السلطة لحل الصراع بالقوة و(الإجبار والتهديد)"، من المُمكن أن السبب في ذلك هو أن بعض المؤسسات الأكاديمية تتخذ من خيار حل الصراع بالإجبار والتهديد وسيلة فعالة في إنهاء الصراع، وذلك قبل اتخاذ حلول أخرى من المُمكن أن تكون متوافرة لدى الإدارة، حيث ترى بعض الإدارات بأن استخدام هذا الأسلوب هو الأنجع لإنهاء الصراع في مؤسساتهم، دون النظر إلى الصراع من حيث ضرورة وجوده أم لا.

ويلاحظ في الجدول (17) أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال "أسلوب التعاون" كانت متوسطة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال متوسطة، حيث حلت في المرتبة الأولى الفقرة (1) وهي

"تُعقد القيادة اجتماعات لمناقشة وجهات نظر الأطراف المتصارعة"، ومن الممكن أن يكون السبب في ذلك إلى عدم وعي الإدارة العليا التام بأن انعقاد الاجتماعات ونقل وجهات نظر الأطراف المتصارعة ومناقشتها، من الممكن أن يخفف في حدة الصراع وربما إنهائه، وبعد الوصول إلى حلول تُناقش مع تبادل وجهات النظر والافتتاح بها، كما حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي "تلجأ القيادة للمشاركة مع الأطراف المتصارعة للوصول إلى أبدال ترضي الجميع"، ومن الممكن أن السبب في ذلك هو قلة إدراك القيادة العليا إلى ضرورة الوصول إلى أبدال ترضي الأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع بأسرع وقت، كما ترى الإدارة بأنها وفي حال تراجعت عن موقفها وتزحزحت عنه، سيضعف ذلك من مكانتها أمام الأكاديميين، علمًا بأن الوصول إلى أبدال ترضي الجميع من شأنه المحافظة على سير العمل.

وبلاحظ في الجدول (18) أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال "أسلوب المُجاملة" كانت متوسطة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال متوسطة، حيث حلت في المرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "تجامل القيادة أطراف الصراع لصالح العمل"، ومن الممكن أن يكون السبب في ذلك هو أن القيادة تبحث عن صالح العمل والمحافظة عليه باعتباره الأولوية لأن فائدة صالح العمل تعود على الجميع، لذا يجب المحافظة عليه باستمرار لنجاحه والرقى به، لذا تضطر الإدارة العليا أحيانًا إلى مُجاملة أطراف الصراع للمحافظة على جميع أطراف الصراع، كما حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (6) وهي "تضع القيادة في سلم أولوياتها رغبات الأطراف المتصارعة عند إدارة الصراع"، من الممكن أن السبب في ذلك هو عدم تمييز الإدارة للنوعية المتميزة للأطراف المتصارعة التي تمتلكها في مؤسساتهم، ولكونهم ذوي مهارات عالية وإمكانية مُتميزة، لذلك من الضروري وضع الإدارة العليا في سلم أولوياتها رغبات الأطراف المتصارعة وتسعى لتحقيقها للمحافظة عليهم، كما أن عدم وضع

الإدارة رغبات الأطراف المتصارعة في سلم أولوياتها من شأنه قيام بعض الأطراف المتصارعة من ذوي المهارات بالاستغناء عن العمل لعدم تحقيق رغباته من قبل الإدارة، وقيام مؤسسة أخرى باستقطابه وبالتالي خسارة هذا الطرف.

ويلاحظ في الجدول (19) أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال "أسلوب التسوية" كانت متوسطة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال متوسطة، حيث حلت في المرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "تقترح القيادة وجهات نظر لتقريب وجهات نظر أطراف الصراع"، ربما يكون السبب في ذلك إلى قلة تقديم الإدارة لمقترحات تسعى لتقريب وجهات النظر، ودائمة التمسك بآرائها، الأمر الذي من شأنه التأثير في سير العمل من الناحية السلبية، مما يؤدي ببعض الأكاديميين إلى رغبتهم بترك العمل والبحث عنه في مؤسسة أخرى، كما حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (6) وهي "تحت القيادة جميع الأطراف على تقديم تنازلات للوصول إلى اتفاق"، ومن الممكن أن السبب في ذلك هو قلة تقديم القيادة لمقترحات من شأنها التأثير في رأي الأطراف المتصارعة من خلال المناقشة وتبادل وجهات النظر، وعدم ارتقائها إلى المستوى المطلوب، علمًا بأن ذلك يؤثر في سير العمل بشكل سلبي ولا يعمل على إنهاء الصراع، بل على العكس، حيث تتوتر الأوضاع وتتفاقم الأمور وتزداد سوءًا.

وارتباطاً بما ورد أعلاه يرى الباحث عدم وجود وعي كامل من قبل المؤسسات الأكاديمية بأهمية إدارة الصراع التنظيمي، وضرورة توفير حلول لإنهائه في حال تأزمه، وذلك لغايات المحافظة على سير العمل، وعدم خسارة أحد الأكاديميين المتميزين في المؤسسة واستقطابه من قبل مؤسسة أخرى، وذلك يتم من خلال استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

اتفقت نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة هدية وأحمد (2017)، ودراسة الدرادكة (2011)، ودراسة حمايون وآخرون (Hamayun et al., 2014) حيث جاءت نتائج دراساتهم متوسطة، واختلفت مع دراسة اوزما، وزوهرو، وسونوتا (Uzma, Zohurul & Sununta, 2011)، ودراسة اونجوري (Ongory, 2008) حيث جاءت مرتفعة.

السؤال الثالث والذي ينص على "هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

توضح النتائج في الجدول (20) إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية، وإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.78) و بدرجة دلالة (0.00).

يتبين بأن درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تتأثر بمستوى إدارة الصراع التنظيمي. حيث كلما كان هنالك ارتفاع في درجة ممارسة تعاقب القيادات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، ارتفع مستوى إدارة الصراع التنظيمي، ويتبين وجود علاقة طردية بين المتغيرين (تعاقب القيادات، وإدارة الصراع التنظيمي). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة التي تُمارس تعاقب القيادات بدرجة متوسطة، لديها القدرة على إدارة الصراع التنظيمي بشكل مُلائم ومُناسب.

كما يتبين من هذه العلاقة الإيجابية بين ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية وإدارة الصراع التنظيمي، بأن الإدارة المُحنكة تستطيع استثمار ممارسة تعاقب القيادات للحد من الصراع التنظيمي والقدرة على إدارته بشكل مُلائم، ومن خلال ممارسة التعاقب تستطيع الإدارة اكتشاف الأفراد

المُتميزين، وذوي الموهبة، والمعرفة، والقدرة على إدارة المؤسسة والرقى بها، بالإضافة إلى قدرتهم على إدارة الصراع التنظيمي والحد منه، ولم يتوصل الباحث إلى أي دراسة ربطت بين مُتغيري الدراسة (تعاقب القيادات، وإدارة الصراع التنظيمي).

السؤال الرابع "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، مصدر آخر مؤهل علمي)؟"

من خلال الجدول (21) نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمُتغير الجنس، حيث كان الفارق لصالح الذكور، وقد يعزى ذلك إلى أن رغبة الذكور وسعيهم للحصول على المناصب القيادية أكثر من الإناث، بالإضافة لافتقارهم لممارسات تعاقب القيادات في مؤسساتهم، وأن المفاهيم التي تبنتها الدراسة شكلت صورة واضحة، حيث كان متغير الجنس إحد المتغيرات المؤثرة والتي شكلت فرقاً في استجابات أفراد العينة.

ومن خلال الرجوع الى نتائج الجدول (22) تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمُتغير مصدر آخر مؤهل علمي، حيث كان الفارق لمن حصل على آخر مصدر مؤهل علمي من الجامعات العربية، وقد يعزى ذلك إلى أن الحاصلين على درجة الدكتوراه من الجامعات العربية أكثر من الحاصلين عليها من الجامعات الأجنبية، كما أنه يُعتقد لخريجي الجامعات العربية بأن هنالك تمييز من قبل الإدارات العليا لخريجي الجامعات الأجنبية من حيث

تسليم الإدارات العليا المناصب لخريجي الجامعات الأجنبية، وتُفسر هذه النتيجة رغبة حملة الدرجات العلمية من خريجي الجامعات العربية باستلام المناصب.

كما يشير الجدول (23) إلى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمُتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصل رتبة (أستاذ مُساعد) على أعلى متوسط حسابي (3.15)، كما حصلت رتبة (أستاذ) على أدنى متوسط حسابي (2.99)، كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لمعرفة إذ كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة، حيث تبين من الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمُتغير الرتبة الأكاديمية، وهذا يعني أن درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان مُتفق عليها بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية، إذ أن الرتبة الأكاديمية من المُتغيرات التي لم تحدث أية فروق في الاستجابات، حيث يمكن تعليل هذه النتيجة بأن حملة الرتب الأكاديمية وبالرغم من اختلافها لديهم نفس الاهتمام لغايات الحصول على المناصب القيادية في مؤسساتهم.

وتُظهر النتائج في الجدول (25) إلى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمُتغير سنوات الخدمة، إذ حصل من كانت خدمته (من 5 إلى أقل من 10) على أعلى متوسط حسابي (3.11)، كما حصل من كانت خدمته (10 فأكثر) على أدنى متوسط حسابي (3.01)، كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA)

لمعرفة إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة، حيث تبين من الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا يعني أن درجة ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان مُتفق عليها بغض النظر عن سنوات الخدمة، إذ أن سنوات الخدمة من المتغيرات التي لم تحدث أية فروق في الاستجابات، ويمكن تعليل هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعملون بجد وجهد بالرغم من اختلاف سنوات خدمتهم، كما أن ممارسات تعاقب القيادات الأكاديمية يمكن ملاحظتها بسهولة، سواء كان أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة القصيرة أم الطويلة.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة نيف (Neefe, 2009) لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة البواردي (2017) لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

السؤال الخامس "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، مصدر آخر مؤهل العلمي)؟"

من خلال الجدول (27) هنالك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس، حيث كان الفارق لصالح الذكور، وقد يعزى ذلك إلى أنه من الممكن أن أعداد الذكور في الجامعات الأردنية الخاصة تفوق بكثير من أعداد الإناث، كما أن هناك رغبة شديدة وسعيًا قويًا دائمًا من قبل الذكور للحصول على المراكز القيادية، كما أن طبيعة المجتمع ومؤسساته تفرض طبيعة تواجد

الذكور بنسبة أكبر من الإناث، وصراعهم للحصول على المراكز القيادية، كما نستدل بأن المفاهيم التي تبنتها الدراسة شكلت صورة واضحة، حيث كان متغير الجنس إحد المتغيرات المؤثرة والتي شكلت فرقاً في استجابات أفراد العينة.

ومن خلال الرجوع الى الجدول (28) يظهر عدم وجود فروق على الأداة الكلية وكافة المجالات باستثناء مجال المُجاملة وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي لم يشكل فارقاً بالنظر إلى مستوى إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمجال المُجاملة تعزى لمتغير مصدر آخر مؤهل علمي، وكان الفارق لصالح الجامعات العربية، وقد يعزى ذلك إلى صراع خريجي الجامعات العربية لاعتقادهم بأن الجامعات الخاصة التي يعملون بها تعمل على تهميشهم، وتعتمد الجامعات على خريجي الجامعات الأجنبية وتقديهم للمناصب أيضاً، مما يتولد لخريجي الجامعات العربية الشعور بتنامي فرصهم للحصول على المناصب القيادية، وبهذه النتيجة يتبين بأن المفاهيم التي تبنتها الدراسة شكلت صورة واضحة، حيث كان متغير مصدر آخر مؤهل علمي إحد المتغيرات المؤثرة والتي شكلت فرقاً في استجابات أفراد العينة.

كما يشير الجدول (29) إلى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصلت رتبة (أستاذ مُساعد) على أعلى متوسط حسابي (3.35)، كما حصلت رتبة (أستاذ) على أدنى متوسط حسابي (3.13)، كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لمعرفة إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة، حيث تبين من الجدول (30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الصراع

التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وللكشف عن مواقع الفروق تم إجراء مقارنات بعدية (LSD)، حيث تبين من الجدول (31) بأن الفروق كانت لصالح رتبة (أستاذ مساعد)، وربما يعزى ذلك لرغبة حملة درجة الدكتوراه ذوي الرتبة (استاذ مساعد) بالتطور في عملهم من خلال الابتعاد عن الصراع بكافة أشكاله والتركيز في عملهم، ويتبين بأن الرتبة الأكاديمية من المتغيرات التي تُعتبر إحدى المتغيرات المؤثرة والتي شكلت فرقاً في استجابات أفراد العينة.

وتوضح النتائج في الجدول (32) إلى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، إذ حصل من كانت خدمته (من 5 إلى أقل من 10) على أعلى متوسط حسابي (3.3)، كما حصل من كانت خدمته (10 فأكثر) على أدنى متوسط حسابي (3.21)، كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لمعرفة إذ كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة، حيث تبين من نتائج الجدول (33) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا يعني أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان مُتفق عليها من قبل أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن سنوات الخدمة، إذ أن سنوات الخدمة من المتغيرات التي لم تحدث أية فروق في الاستجابات، ويمكن تعليل هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس اتفقوا على وصف إدارة الصراع التنظيمي التي تُمارس من قبل الجامعات بالرغم من اختلاف سنوات خدمتهم، كما أن

مستويات إدارة الصراع التنظيمي يمكن ملاحظتها بسهولة، سواء أكان أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة القصيرة أم الطويلة.

وأختلفت مع دراسة هدية وأحمد (2017) لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في بعض أساليب إدارة الصراع المستخدمة في الدراسة، بالإضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لأسلوب التعاون والمُجاملة لصالح رتبة أستاذ مُشارك، كما أن الاسلوب الأكثر استخدامًا في دراستها هو أسلوب التعاون، واختلفت أيضًا مع دراسة الدرادكة (2011) لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

ثانيًا: توصيات الدراسة

في ضوء استعراض النتائج، يوصي الباحث بالآتي:

- جاءت درجة ممارسة تعاقب القيادات بدرجة متوسطة ويوصي الباحث بأهمية العمل على زيادة الوعي والتخطيط بشفافية ووضوح لعملية ممارسة تعاقب القيادات، وتوفير مُختصين لإعداد آلية مكتوبة وشاملة للتخطيط لتعاقب القيادات، وتدريب الأكاديميين على هذه الآلية من خلال إقامة ورش العمل والدورات التدريبية بين الحين والآخر.
- جاء مستوى إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة، ويوصي الباحث بأهمية تبني إدارة الجامعات لمنهج واضح، وشفاف، ومُحايد عند إدارة الصراع التنظيمي.
- طرح ورش عمل ودورات تدريبية تثقيفية عن الحالة الإيجابية التي من المُمكن أن يولدها الصراع التنظيمي، وتتمثل بتحفيز الأكاديميين نحو التنافسية والاستمرارية.

- إجراء دراسات مُماثلة على عينة مُختلفة وأكبر، للتعرف إلى مُمارسة تعاقب القيادات وإدارة الصراع التنظيمي، وربطها بمتغيرات أخرى كالإبداع الوظيفي، والميزة التنافسية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- ابن منظور, أبو الفضل جمال الدين (2003). *لسان العرب*, سوريا: دار الحكمة للطباعة والنشر.
- أبو سنية, عونية والبياتي, عبد الجبار (2014). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان, *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*, 10(1) 101-119.
- بدوي, أحمد زكي (1993). *معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية*, بيروت, مكتبة لبنان.
- بني عطا, برهان (2014). *أثر العوامل الاستراتيجية العالمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة* (أطروحة دكتوراه غير منشورة), جامعة العلوم الإسلامية, عمان, الأردن.
- البواردي, فيصل بن عبدالله (2017). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية, *المجلة العربية للإدارة*, 37(2) 195-217.
- البيشي, محمد (2014). معايير اختيار القيادة في الأجهزة الحكومية. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية بالمملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات بمعهد الإدارة العامة, تم استرجاعه من الانترنت بتاريخ 2020/3/17 من الموقع <https://www.alwatan.com.sa/article/245887>
- حسين, سلامة عبد العليم (2004). *اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة*, عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحسيني, صلاح هادي (2009). *القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً* (رسالة ماجستير غير منشورة), كلية الإدارة والاقتصاد في الأكاديمية العراقية, العراق.
- الخشالي, شاكرا (2004). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في الأردن, *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*, 7(1) 1-24.

الدرادكة, أمجد (2011). درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك, دراسات العلوم التربوية, 38(4) 1188-1204.

الشريف, عمر وعبد العليم, أسامة (2009). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم, عمان, الأردن, دار المناهج.

صالح, محي الدين عبدالله وعلي, الطاهر (2015). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, السودان.

الصادقي, سعيد (2014). الجامعات العربية وتحدي التصنيف العالمي: الطريق نحو التميز, مجلة رؤى الاستراتيجية, 2(6) 47-8.

الصيرفي, محمد (2007). السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية, الإسكندرية, دار الوفاء لعنوا

الطويل, هاني عبد الرحمن صالح (1986). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي, سلوك الأفراد والجماعات في النظم, عمان.

عابد, فايزة (2016). الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في كلية العلوم الاجتماعية (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة العربي بن مهدي , الجزائر.

عبابنة, سعيد محمد (1996). أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة), كلية التربية, جامعة اليرموك, الأردن.

عبد الرحمن, نسرين (2017). تأثير تحول صراع المهمة إلى صراع علاقة في الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين, مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية وسلسلة العلوم الاقتصادية, 39(4) 497-514.

عبد العزيز, أحمد (2010). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية (أطروحة دكتوراه غير منشورة), جامعة قناة السويس, الاسماعيلية, مصر.

عبد القادر, احمد (2011). إدارة الصراع التنظيمي تحليل ومعطيات, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, (28) 212-247.

العبيدي, محمد بن احمد (2014). تعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: استراتيجيات مقترحة (أطروحة دكتوراه غير منشورة), جامعة الملك سعود, السعودية.

العثماني, محمد خميس (2014). نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأكاديمية الأمنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة), مركز بحوث الشرطة, الشارقة, الامارات.

العميرة, محمد (1999). مبادئ الإدارة المدرسية, عمان: دار المسيرة.

محمد, ثائر سعدون (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, ط1, عمان: مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والابحاث.

مرزوق, ابتسام يوسف (2011). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة), الجامعة الاسلامية , غزة.

مصطفى, أحمد (2000). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة, القاهرة: دار النهضة العربية.

مصطفى, يوسف (2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد, عمان: دار الفكر العربي .

المعشر, زياد يوسف (2005). الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, (2) 1(2) 40-68.

منصور, أحمد (2017). دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الاونورا) بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة), الجامعة الاسلامية, غزة.

المنصور, عدنان (2016). تخطيط التعاقب واستدامة القيادة, ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التميز المؤسسي, (1-38), الرياض: المملكة العربية السعودية, تم استرجاعه من الانترنت بتاريخ

2020/4/30 من <https://www.slideshare.net/ExDayz/2016-58893692>

هدية, سعيد علي واحمد, عاصم (2017). أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية (الواقع والمأهول), جامعة الملك خالد, *المجلة التربوية*, ع50 , 174-216.

وزارة التعليم العالي (2018). قانون (18) لسنة (2018) *قانون الجامعات الأردنية*, متوفر على موقع التعليم العالي, أسترجع من شبكة الانترنت بتاريخ 2020/3/38 من الموقع <http://www.mohe.gov.jo/ar/GovPapers/18-2018.pdf>

- Addo, H. & Koi, A. (2015). Conflict resolution in Higher education institutions: the case of Ghanaian public universities, **International Journal of Interdisciplinary Research Methods**, 2(1) 53-70.
- Ali, D.F., Vahid, N. & Ahmadreza, S.K. (2011). Succession planning and its effects on employee career attitudes: Study of Iranian governmental organizations, **African journal of business management**, 5(9), 3605-3613.
- Bayham, W. C., Smith, A.B. & Paese, M. J. (2002). **Grow your Own Leaders: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent**, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bratianu, C. & Orzea, I. (2011). Organizational knowledge dynamics, management and marketing: **Challenges for the Knowledge Society**, 5(3) 41-62.
- Burke, F. (2003). Effective (SME) family business succession strategies, paper presented at **International council for small business 48th world conference**, Belfast, Northern Ireland.
- Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2001). **Leadership pipeline: how to build the leadership powered company**, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Coser, L.A. (1957). Social Conflict and the Theory of Social Change, **The British Journal of Sociology**, 8(3) 197-202.
- Deetz, S.A. & Stevenson, S. (1986). **Managing Interpersonal Communication**, New York, Harper.
- Dessler, G. (1980). **Organizational theory, Integrating structure and behavior**. Englewood cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Dirks, K.T. & Parks, J.M. (2003). "Conflict stories: the state of the science of conflict in J.Greenberg(ED)", **Organizational behavior, the state of the science**, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Association, 283-324.

- Folger, J.P. & Marshall, S.p (2001). **Working through conflict**, retrieved in 28/3/2020 from <https://www.studeersnel.nl/nl/document/rijksuniversiteit-groningen/conflicthantering/samenvattingen/summary-working-through-conflict-joseph-p-folger-marshall-scott-poole-randall-k-stutman/206553/view>.
- Friedman, S. D. (1986). Succession Systems in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance, **Human Resource Management**, 25 (2) 191-213.
- Froelich, K., Mckee, G. & Rathge, R. (2009). **Succession planning in nonprofit organizations**, Center for nonprofit strategy and management, Baruch College the city University of New York.
- Fulmer, R.M. & Conger, J.A. (2004). **Growing your company's leaders: how great organizations use succession management to sustain competitive advantage**, New York, Amacom.
- Gao, J. (2013). On leadership and it's marketing, **Open Journal of Leadership**, 2(04) 78-81.
- Gardner, J.W. (1990). **On leadership**, New York, Free Press.
- Gothard, S. & Austin, M. (2012). Leadership succession planning: implications for nonprofit human service organization, **Adminstration for Social Work**, 37(3) 272-285.
- Groves, K. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices, **Journal of Management Development**, (26)239-258.
- Hamayun, M., Wei, S., Altaf, M., Kashifullah, K. & Mohammed, A. (2014). Conflict Management Strategies in Higher Education Institutions: Public Sector Universities in Kpk Province, Pakistan, **Research on humanities and social science**, 4(28) 161-169.
- Handler, W. (1994). Succession in family business: A review of the research, **Family Business Review**, 7(2) 257-276.

- Ibarra, P. (2005). Succession Planning: An Idea Whose Time Has Come, PM. **Public Management** , 87(1), 18.
- Ishak, A.k. & Kamil, B.A. (2016).Succession planning at higher education institutions: leadership style, career development and knowledge management practices as its predictors, **International Review of Management and Marketing**, 6(7) 214-220.
- Jehn, K.A. & Mannix, E. (2001).The dynamic nature of conflict, A longitudinal study of intragroup conflict and performance, **Academy of Management Journal**, (44) 238-251.
- Jehn, K.A. (1995). A multi method examination of the benefits of intragroup conflict, **Administration Science Quarterly**, (40) 256-282.
- Jennifer, S. (2015). Quality Indicators in Higher Education Institution: Implications To global Competitiveness. **The Online Journal of Quality in Higher Education**, 2 (4), 53-61
- Johnson, P.E. & Scollis, S.J. (2001).School based decision making , councils, conflict, leaders power and social influence in the vertical team, **Journal of Educational Administration**, 39(1) 47-66.
- Jusoff, K.H., Abu Samah, H.S., Abdullah, Z. (2009). Enhancing the critical role of Malaysian Institute of higher education from Ivy League American Universities research culture experiences. **International Education Studies**, 2(3), 106-112.
- Keller, k. (2018). **Building the Case for Succession Planning in Higher Education: A Study of Succession Planning Pilots within the Minnesota State Colleges and Universities System** (Unpublished ph.D dissertation), Cloud State University, USA.
- Kharadz, N. & Gulua, E. (2018).Organizational conflict management challenges, **European Journal of Economics and Business Studies**, 10(1) 30-41.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970).Determining sample size for research activities, **Educational and Psychological Measurement**, 30(3) 607-610.

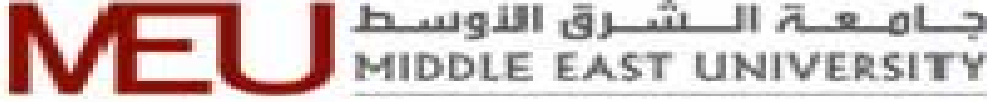
- Luzbetak, A. (2010). **Community College Succession Planning: Preparing the Next Generation of Women for Leadership Roles** (Unpublished ph.D dissertation), national Louis University, USA.
- Lynn, D. (2001). Succession management strategies in public sector organizations, **Review of Public Personnel Administration**, (21)114-132.
- Nebgen, M.K. (1978). Conflict management in schools, **Administrators Notebook**, 26(6) 77-78.
- Neefe, D.O. (2009). **Succession planning in a two-year technical college system** (Unpublished ph.D dissertation), University of Minnesota, USA.
- Omisore, B.O. & Abiodun, A.R. (2014).Organizational conflict: causes, effects and remedies, **International Journal of Academic Research in Economics and Management Science**, 3(6) 118-137.
- Ongori, H. (2008). Oragnizational conflict and its effects on the organizational performance, **Research journal of business management**, 2(1) 16-24.
- Parfitt, C. (2017). **Perception of succession planning in educational organizations: a mixed-method study of four florida school sitricks** (Unpublished ph.D dissertation), Florida Gulf Coast University, USA.
- Rahim, M.A. (2001). **Managing conflict in organizations**, 3rd ed, Westport: Greenwood Publishing Group,Inc.
- Rahim, M.A. (2000). Managing conflict in organizations, **The International journal of conflict management**, 11(1) 5-8.
- Richards, C. (2009). **A New paradigm: strategies for succession planning in higher education** (Unpublished PH.D dissertation), Capella University, USA.
- Rothwell, J.W. (2001). **Effective succession planning, American management association**, New York, Amacom.
- Rothwell, J.W. (2005). **Effective succession planning insuring leadership continuity and building talent from within**, 4th ed, New York: Amacom.

- Salleh, L.M. & Abdulrahman, M.F. (2017). **A comparative study of leadership succession models**, retrieved in 14/12/2019 available at www.researchgate.net/publication/319183074/A-comparative-study-of-leadership-succession-models.
- Sears, A. (2008). **A Good book in theory: A guide to theoretical thinking**, New York: Higher Education University, Toronto Press.
- Uzma, M., Zohurul, I. & Sununta, S. (2011). Conflicts in higher education and perceived quality of education: empirical evidence from Pakistan, **Research in Higher Education Journal**, (13) 1-12.
- Zaini, A., Siti Akhmar, A.S., Kamaruzaman, J. & Posiah, M.I. (2009), Succession planning in Malaysian institution of higher education. **International Education Studies Journal**, 2(1), 129-132.

المُلحقات

ملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية



المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

بسم الله الرحمن الرحيم

تحكيم استبانة

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل: وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، إذ تهدف الدراسة الى معرفة مدى ممارسة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة، ومصدر المؤهل العلمي، والجنس.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وستصمم وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، أرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم في عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

اذ تم تعريف تعاقب القيادات بأنها وسيلة لتحديد المناصب الإدارية، ابتداءً من رئيس القسم الأكاديمي لغاية أعلى منصب في المؤسسة، كما تصف العملية وظائف الإدارة بهدف توفير أكبر قدر من المرونة وضمان ذلك للأفراد بحيث تتوسع مهاراتهم الإدارية وتصبح أكثر شمولية فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية جميعها بدلاً من الأهداف الإدارية لوحدها (Rothwell,2005) .

كذلك تم تعريف الصراع التنظيمي بأنه عملية سلوكية ديناميكية تفاعلية تظهر ضمن قالب تنافري, أو عدم توافق طرفين, أو أكثر, من خلال اختلاف آرائهم, داخل جماعة, أو مؤسسة, أو مجتمع, ويكمن الاختلاف بينهم لعدة أسباب أهمها: رغبة الأفراد في التعبير عن ذاتهم, وسد احتياجاتهم (Rahim,2001).

الباحث

حسام محمد عبد الكريم السواعير

تلفون : 0776838959

Email: lepouvoir555@gmail.com

الرجاء كتابة البيانات الآتية:

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	جهة العمل
	التخصص

القسم الأول : الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي

يمثل إجابتك:

يرجى الإجابة عن الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

1- الجنس :

ذكر , أنثى

2- مصدر آخر مؤهل علمي:

جامعة عربية

جامعة اجنبية

3- الرتبة الأكاديمية : أستاذ أستاذ مشارك أستاذ مساعد**4- سنوات الخدمة :** أقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى أقل من 10 من 10 سنوات فأكثر.**القسم الثاني : استبانة تعاقب القيادات .****يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:**

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية						
1.	عدم توفر آلية مكتوبة لتخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية .					
2.	ضعف التكامل بين إدارة الجامعة للتخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية.					
3.	ضعف اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية.					
4.	ندرة المتخصصين في التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية					
5.	مشاركة الأكاديميين في بناء خطط تعاقب القيادات الأكاديمية .					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني : البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية						
1.	قلة البرامج التدريبية المُخصصة لتعاقب القيادات الأكاديمية .					
2.	ضعف البرامج التدريبية المعنية بتعاقب القيادات الأكاديمية.					
3.	ضعف الاهتمام بالدور الايجابي للبرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية .					
4.	ضعف الاهتمام بتدريب الأكاديميين اثناء الخدمة .					
5.	توجد معايير واضحة لاختيار مُرشحين لإشراكهم في البرامج التدريبية .					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث : الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الاكاديمية						
1.	عدم وجود نظام حوافز فعال ومتكامل لدعم خطط تعاقب القيادات.					
2.	ضعف نظام الحوافز والمكافآت المالية بسبب قلة الاهتمام بالمناصب القيادية					
3.	عدم توفر حوافز مادية إزاء المشاركة في البرامج التدريبية الخاصة بتعاقب القيادات الأكاديمية .					
4.	التدرج الوظيفي مُناسب في قانون الحوافز والترقيات .					
5.	نتائج التقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الرابع : تقييم واختيار وتعيين القيادات الأكاديمية						
1.	عدم وجود آلية لتقييم واختيار وتعيين القيادات الأكاديمية.					
2.	يتم إشراك الصف الثاني في اختيار القيادة او ترشيح القائد المحتمل.					
3.	آلية اختيار الجامعة للأشخاص لتولي المناصب القيادية تعتمد على استنفاد الجيل دوره بالكامل سواء بالتقاعد ام الإصابة بمكروه.					
4.	تعتمد استراتيجيات تعاقب القيادات على الدرجة العلمية وسنوات الخبرة عند اختيار الأشخاص لتولي المناصب القيادية.					
5.	تبحث الجامعة عن الكفاءات لتولي المناصب القيادية بين موظفيها.					
6.	تتوافر استراتيجية واضحة لإعداد قيادات الصف الثاني.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....
.....
.....

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الخامس : السياسات والأنظمة						
1.	يعتبر تحديث السياسات والأنظمة المتعلقة بالتعيين على المناصب الأكاديمية في الجامعات ضروري لنجاح مفهوم تعاقب القيادات .					
2.	يتم تعديل كافة الأنظمة والسياسات الخاصة بالتعيين على المناصب القيادية في الجامعة لتتوافق مع مفهوم تعاقب القيادات الأكاديمية.					
3.	جرى تعديل كافة الأنظمة والسياسات الخاصة بتطوير البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية.					
4.	يتم ربط كافة عمليات الموارد البشرية بنظام تقني يضمن سلامة الأنظمة والسياسات الخاصة بتعاقب القيادات الأكاديمية.					
5.	جرى تعديل الأنظمة والسياسات الخاصة بنظام الحوافز والمكافآت بما يتناسب مع الخطط الحديثة لتعاقب القيادات .					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

القسم الثالث : استبانة ادارة الصراع التنظيمي .

يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الاول : أسلوب التعاون						
1.	تعقد القيادة اجتماعات لمناقشة وجهات نظر الأطراف المتصارعة .					
2.	اهتمام القيادة وتفهمها لكل وجهات نظر الأطراف المتصارعة.					
3.	تهتم القيادة بالأسباب المؤدية الى الصراع					
4.	جرى استشارة المتخصصين للتوصل الى وسائل لحل الصراع بين الأطراف المتصارعة.					
5.	تلجأ القيادة للتعاون مع الأطراف المتصارعة للوصول الى حلول ترضي الجميع .					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني : أسلوب استخدام السلطة						
1.	مصلحة العمل في سلم أولويات القيادة عن حل الصراع .					
2.	اتباع القيادة للوائح التنظيمية في إدارة الصراع					
3.	تطبيق القيادة الاجراءات القانونية لإدارة الصراع .					
4.	تستخدم القيادة السلطة لحل الصراع بالقوة والإجبار.					
5.	تضع القيادة عقوبات مغلظة لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث : أسلوب الحل الوسط						
1.	تقترح القيادة وجهات نظر متعددة تشمل حلولاً تساعد في النهاية على تقريب وجهات نظر					

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
	أطراف الصراع .					
2.	تحاول القيادة التوصل الى حل وسط فيه تسوية ترضي جميع الأطراف المتصارعة.					
3.	تستخدم القيادة أسلوب المرونة لتكوين قواسم مشتركة لحسم الصراع .					
4.	تشجع القيادة أسلوب المناقشة والمُجادلة للتوصل لحل الصراع .					
5.	تحاول القيادة توفير طرق للتوصل بين أطراف الصراع.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الرابع : أسلوب المُجاملة						
1.	تسعى القيادة للمحافظة على علاقات جيدة مع الجميع بغض النظر عن التوصل لحل صراع من عدمه .					
2.	تستخدم القيادة لعبارات تحتوي ضمنها مُجاملة كبيرة مع أطراف الصراع.					

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
3.	تقوم القيادة بتهدئة مشاعر المُتصارعين حتى بدون إيجاد حل مُناسب للصراع .					
4.	اهتمام القيادة بنقاط الاتفاق بين الأطراف المُتصارعة متغاضيةً عن نقاط الاختلاف .					
5.	تضع القيادة في سلم أولوياتها رغبات الأطراف المُتصارعة عند إدارة الصراع .					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الخامس : أسلوب التجنب						
1.	تتجنب القيادة المواضيع المُسببة للصراع .					
2.	تبتعد القيادة عن تبني مواقف تزيد من حدة الصراع.					
3.	تتجاهل القيادة الصراع على أمل ان يتحسن الموقف تلقائياً .					
4.	تبتعد القيادة عن جلب إزعاجات لنفسها .					

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة للمجال		الرقم	الفقرات
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
					5.	عدم اهتمام القيادة بمشاكل الصراع وتركها للأطراف المختلفة لتجد لها حلاً .

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

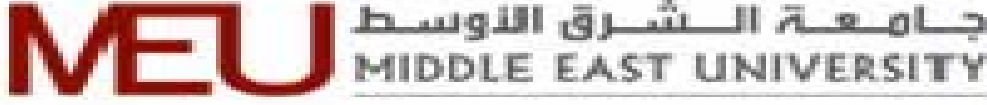
المُلحق (2)

أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	التخصص	الجامعة
1	أ. د هاني الطويل	أستاذ	إدارة تربية	الجامعة الأردنية
2	أ. د عاطف مقابله	أستاذ	إدارة تربية	جامعة الشرق الأوسط
3	أ. د عمر الخرابشه	أستاذ	إدارة تربية	جامعة البلقاء التطبيقية
4	أ.د بشير عربيات	أستاذ	تخطيط تربوي	جامعة البلقاء التطبيقية
5	أ.د يسرى العلي	أستاذ	إدارة تربية	جامعة البلقاء التطبيقية
6	د. عثمان منصور	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
7	د.أمجد درادكة	أستاذ مشارك	إدارة تربية	جامعة الشرق الأوسط
8	د. فواز شحاده	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
9	د. صالح عباينة	أستاذ مشارك	إدارة تربية	الجامعة الأردنية
10	د. خالد حمادين	أستاذ مساعد	إدارة تربية	جامعة جرش الأهلية
11	د. اسامة حسونة	أستاذ مساعد	إدارة تربية	جامعة الشرق الأوسط

المُلحق (3)

الأداة بصورتها النهائية



بسم الله الرحمن الرحيم

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضرة الدكتور/ة الفاضل/ة:..... وفقه/ا

الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس"، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة التربوية.

ولتحقيق هذا الغرض صُممت استبانة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي: (دائماً , غالباً , أحياناً , قليلاً, نادراً)، وتكونت الاستبانة من جزأين حيث يقيس الجزء الأول تعاقب القيادات وتتكون من (25) فقرة وضمت خمسة مجالات، أما الجزء الثاني من الاستبانة يقيس الصراع التنظيمي وتتكون من (30) فقرة وضمت ثلاثة مجالات.

إذ تم تعريف تعاقب القيادات: بأنها وسيلة لتحديد المناصب الإدارية، ابتداءً من رئيس القسم الأكاديمي لغاية أعلى منصب في المؤسسة، كما تصف العملية وظائف الإدارة بهدف توفير أكبر قدر من المرونة وضمان ذلك للأفراد بحيث تتوسع مهاراتهم الإدارية وتصبح أكثر شمولية فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية جميعها بدلاً من الأهداف الإدارية لوحدها (Rothwell,2005).

وتعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها عملية يُراد بها تحويل الصراعات الإدارية بين الأفراد والتنظيمات إلى صراعات تنافسية ترفع من مستوى المؤسسات بدلاً من أن تكون

هادمة، كما أنها تُعتبر مهارة أساسية للإداريين، حيث تستهدف الصراع البناء للأفراد والمؤسسات الفرعية في المؤسسات التربوية (بدوي، 1993).

شاكرًا لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءًا في ملئ فقرات الإستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع الفقرات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث

حسام محمد عبد الكريم السواعير

الرجاء كتابة البيانات الآتية:

الجنس	مصدر آخر مؤهل علمي	الرتبة الأكاديمية	سنوات الخدمة
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> جامعة عربية	<input type="checkbox"/> أستاذ	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> جامعة اجنبية	<input type="checkbox"/> أستاذ مشارك	<input type="checkbox"/> من 5 سنوات الى أقل من 10
		<input type="checkbox"/> أستاذ مساعد	<input type="checkbox"/> من 10 سنوات فأكثر

القسم الأول : استبانة تعاقب القيادات

يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		نادراً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً
المجال الأول: التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية						
1	تتوفر آلية مكتوبة لتخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية.					
2	يوجد تكامل بين إدارة الجامعة للتخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية.					

درجة الممارسة					الفقرات	الرقم
نادراً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					تهتم الإدارة العليا بالتخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية.	3
					وفرة المتخصصين في التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية.	4
					مشاركة الأكاديميين في بناء خطط تعاقب القيادات الأكاديمية .	5
المجال الثاني : البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية						
					تتوفر برامج تدريبية متخصصة لتعاقب القيادات الأكاديمية.	1
					يوجد اهتمام بالدور الإيجابي للبرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية.	2
					وجود اهتمام بتدريب الأكاديميين أثناء الخدمة.	3
					توجد معايير واضحة لاختيار مرشحين لإشراكهم في البرامج التدريبية.	4
المجال الثالث : الحوافز والأجور لتعاقب القيادات الأكاديمية						
					وجود نظام حوافز فعال متكامل لدعم خطط تعاقب القيادات.	1
					توفر نظام حوافز (المكافآت المالية) يعزز الاهتمام بالمناصب القيادية.	2
					توفر حوافز مادية إزاء المشاركة في البرامج التدريبية الخاصة بتعاقب القيادات الأكاديمية.	3
					التدرج الوظيفي مناسب في قانون الحوافز والترقيات.	4
					نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح (الحوافز والمكافآت).	5

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		نادراً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً
المجال الرابع : تقويم وتعيين القيادات الأكاديمية						
1	وجود آلية لتقويم وتعيين القيادات الأكاديمية.					
2	يتم إشراك الصف الثاني في اختيار القيادة او ترشيح القائد المحتمل.					
3	آلية اختيار الجامعة للأشخاص لتولي المناصب القيادية تعتمد على استنفاد الجيل دوره بالكامل سواء بالتقاعد ام الإصابة بمكروه.					
4	تعتمد استراتيجيات تعاقب القيادات على الدرجة العلمية بالإضافة إلى سنوات الخبرة عند اختيار الأشخاص لتولي المناصب القيادية.					
5	تبحث الجامعة عن الكفاءات لتولي المناصب القيادية بين موظفيها.					
6	تتوافر استراتيجية واضحة لإعداد قيادات الصف الثاني.					
المجال الخامس : السياسات والأنظمة						
1	يعتبر تحديث (السياسات والأنظمة) المتعلقة بالتعيين على المناصب الأكاديمية في الجامعات ضروري لنجاح مفهوم تعاقب القيادات.					
2	يتم تعديل كافة (السياسات والأنظمة) الخاصة بالتعيين على المناصب القيادية في الجامعة لتتوافق مع مفهوم تعاقب القيادات الأكاديمية.					
3	يجري تعديل كافة (السياسات والأنظمة) الخاصة بتطوير البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية.					
4	يتم ربط كافة عمليات الموارد البشرية بنظام تقني يضمن سلامة (السياسات والأنظمة) الخاصة بتعاقب					

درجة الممارسة					الفقرات	الرقم
نادراً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					القيادات الأكاديمية.	
					5 يجري تعديل (السياسات والأنظمة) الخاصة بنظام (الحوافز والمكافآت) بما يتناسب مع الخطط الحديثة لتعاقب القيادات.	

القسم الثاني: استبانة إدارة الصراع التنظيمي

يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

درجة الممارسة					الفقرات	الرقم
نادراً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً		
المجال الأول : أسلوب التعاون						
					1 تعقد القيادة اجتماعات لمناقشة وجهات نظر الأطراف المتصارعة.	
					2 تفهم القيادة وجهات نظر الأطراف المتصارعة.	
					3 تهتم القيادة بالأسباب المؤدية إلى الصراع.	
					4 يتم استشارة المختصين للتوصل إلى وسائل لحل الصراع بين الأطراف المتصارعة.	
					5 تلجأ القيادة للمشاركة مع الأطراف المتصارعة للوصول إلى أبدال ترضي الجميع.	
					6 تهيئ القيادة مناخ لحل الصراع يسوده روح التعاون.	
المجال الثاني : أسلوب استخدام السلطة						
					1 صالح العمل في سلم أولويات القيادة عند حل الصراع.	
					2 تتبع القيادة اللوائح التنظيمية في إدارة الصراع.	

درجة الممارسة					الفقرات	الرقم
نادراً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					تطبق القيادة الإجراءات القانونية لإدارة الصراع.	3
					تجبر القيادة الأطراف على قبول الحل الذي تعتبره مناسباً لمصلحة العمل.	4
					تستخدم القيادة السلطة لحل الصراع بالقوة (والإجبار والتهديد).	5
					ترفض القيادة تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة.	6
					تضع القيادة عقوبات صارمة لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.	7
المجال الثالث : أسلوب التسوية						
					تقترح القيادة وجهات نظر لتقريب وجهات نظر أطراف الصراع .	1
					تلجأ القيادة للتوصل إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف المتصارعة.	2
					تستخدم القيادة أسلوب المرونة لتكوين قواسم مشتركة لحسم الصراع .	3
					تشجع القيادة أسلوب الحوار للتوصل لحل الصراع .	4
					تحاول القيادة توفير طرق للتواصل بين أطراف الصراع.	5
					تحث القيادة جميع الأطراف على تقديم تنازلات للوصول إلى اتفاق.	6
المجال الرابع : أسلوب المُجاملة						
					تسعى القيادة للمحافظة على علاقات جيدة مع الجميع	1

درجة الممارسة					الفقرات	الرقم
نادراً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					بغض النظر عن التوصل لحل صراع من عدمه.	
					تستخدم القيادة عبارات تحتوي ضمنها مُجاملة كبيرة مع أطراف الصراع.	2
					تجامل القيادة أطراف الصراع لصالح العمل.	3
					تقوم القيادة بتهديئة مشاعر المُتصارعين حتى بدون إيجاد حل مُناسب للصراع.	4
					تهتم القيادة بنقاط الاتفاق بين الأطراف المُتصارعة متغاضيةً عن نقاط الاختلاف.	5
					تضع القيادة في سلم أولوياتها رغبات الأطراف المُتصارعة عند إدارة الصراع.	6
المجال الخامس : أسلوب التجنب						
					تتجنب القيادة المواضيع المُسببة للصراع.	1
					تبتعد القيادة عن تبني مواقف تزيد من حدة الصراع.	2
					تتجاهل القيادة الصراع على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً.	3
					تبتعد القيادة عن جلب إزعاجات لنفسها.	4
					تهتم القيادة بمشاكل الصراع والأطراف المُختلفة لتجد حلولاً لها.	5

الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التعليم العالي

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/22/1278
التاريخ: 2020/03/12

معالي الأستاذ الدكتور "محي الدين" شعبان توف الأكرم
وزير التعليم العالي والبحث العلمي
عمان-المملكة الأردنية الهاشمية

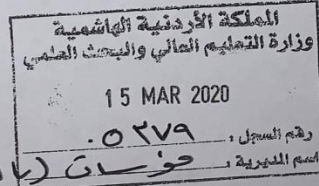
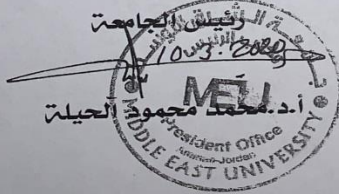
تحية طيبة وبعد،

فيسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم أن الباحث حسام محمد عبد الكريم السواعير يقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "تتاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص (الإدارة والقيادة التربوية) في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز إلى الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لأدوات دراسته؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.


ونحن إذ نشكركم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد أن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فاتق الاحترام والتقدير...



الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التعليم العالي إلى رؤساء الجامعات الخاصة (الزيتونة، والبتراء، والشرق الأوسط، والإسراء)



 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الرقم ٣٨٨٤ / ١٥٢
 التاريخ ١٤٤١ هـ
 الموافق ٢٠٢٠ / ٣ / ١٥

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الإسراء
 الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البتراء الأردنية
 الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة


الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،
 أرفق طياً صورة عن كتاب الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط رقم د ر/خ/٢٢/١٢٧٨/٢٢ تاريخ ٢٠٢٠/٣/١٢، المتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب (حسام محمد عبد الكريم السواعير) في جامعتكم لعمل دراسة ميدانية بعنوان (تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

أرجو التكرم بالاطلاع، والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب "حسام السواعير" في جامعتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي



 مدير مديرية مؤسسات التعليم العالي
 عوني طيبشيات

نسغه الى :-
 الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط
 ر.ق شؤون مؤسسات التعليم العالي (مع المرفق)
 م/ع م ٢٠٢٠/٣/١٥
 سيارز

صادر بوابة إلكترونية

المصلحة الأردنية الهاشمية
 هاتف: +٩٦٦ ٥٢٤٧٦٧١ فاكس: +٩٦٦ ٥٢٤٩٠٧١ ص.ب: ٣٥٢٢٢ عمان ١١١٨٠ الأردن الموقع الإلكتروني: WWW.MOHE.GOV.JO

الملحق (6) البراءة البحثية





THE UNIVERSITY OF JORDAN

المكتبة
JU Library

الرقم : ٣٩/٢٠١٩/٩٨
التاريخ : ٢٠٢٠/٢/١٦

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحث حسام محمد عبد الكريم السواعير/ جامعة الشرق الاوسط.

لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي : تعاقب القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتة بالصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لغاية تاريخ ٢٠٢٠/٢/١٦.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مدير وحدة المكتبة


الدكتور مجاهد الذنبيات

